

PLAN DE MERCADEO AOM PROFESSIONAL TRAINING AÑO 2014

ADRIAN OROZCO MENDOZA

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
OCTUBRE
2013**

PLAN DE MERCADEO AOM PROFESSIONAL TRAINING AÑO 2014

ADRIAN OROZCO MENDOZA

**Proyecto de Grado para optar al título de Profesional en Mercadeo y
Negocios Internacionales**

**Director
CARLOS BOTERO ROLDAN
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2013**

Nota de Aceptación

**Aprobado por el Comité de Grado
en cumplimiento de los requisitos
exigidos por la Universidad
Autónoma de Occidente para
optar al título de Profesional de
Mercadeo y Negocios
Internacionales**

ORIETHA RODRIGUEZ

Jurado

JUAN MARTIN RAMIREZ

Jurado

Santiago de Cali, 7 de Octubre de 2013

Esta tesis se la dedico a las personas más importantes que tengo en mi vida, quienes siempre me dieron su apoyo tuvieron fe y nunca dejaron de creer en mí, mi familia, mi hermosa madre Elizabeth Mendoza, mi padre quien es mi ídolo y ejemplo, mis hermanos que los amo mucho, mi amada Lina Marcela Chavarro, que siempre ha sido ante todo un gran apoyo y fuente de admiración, mi amor, mi amiga y quien me regalo lo que desde el primer día ha sido mi luz y quien me inspira a querer ser cada día mejor, mi hija Victoria Orozco Chavarro; ella ha sido y es, mi primer y más grande victoria.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la cordura, la fuerza y la salud para ver a término este trabajo y cerrar una etapa inconclusa en mi vida.

A mis mejores amigos, mis padres, quienes son un gran ejemplo para mí en todo sentido, como hombre, como padre que ahora soy y como un adulto responsable y capaz de lograr lo que se quiera, ya que es solo cuestión de trabajar duro, por creer en mí y motivarme en los momentos difíciles. Dándome fuerzas para seguir adelante.

A mi amada, madre de mi hija, quien es la persona más centrada que conozco, quien admiro mucho y quien ha sido la persona que siempre ha estado ahí para darme su apoyo, amor y la tranquilidad para lograr lo que me proponga.

A mi hija, que desde que nació ha sembrado en mí el deseo de ser mejor siempre, de ser una persona feliz y ver la vida con nuevos ojos.

A mis hermanos un par de locos que amo que me motivan a poder siempre darles ejemplos positivos como hermano mayor.

A mi director de tesis Carlos Botero Roldan quien con su profesionalismo, calidad humana y paciencia siempre me motivo y me ayudo a ver y llegar a la meta y a quien desde hoy considerare como un amigo.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	15
INTRODUCCION	16
1. ANTECEDENTES	15
2. DESARROLLO DEL PROBLEMA	18
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	19
3. JUSTIFICACIÓN	20
4. OBJETIVOS	21
4.1 OBJETIVO GENERAL	21
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
5. MARCO DE REFERENCIA	22
5.1 MARCO TEÓRICO	22
5.2 MARCO CONCEPTUAL	30
5.3 MARCO LEGAL	36
5.4 METODOLÓGIA	37
5.4.1 Selección de la muestra.	38
5.4.2 Muestreo no probabilístico.	38
5.4.3 Muestreo por conveniencia.	38
5.4.4 Tamaño de muestra.	39
6. DESARROLLO OBJETIVO 1	41

6.1	ANÁLISIS SITUACIONAL	41
6.1.1	Análisis del Mercado.	41
6.1.2	Entorno Sociocultural.	43
6.1.3	Entorno Económico.	46
6.1.4	Entorno Tecnológico.	55
6.1.5	Análisis de la Competencia.	57
6.1.6	Mix de Mercadeo	60
6.1.7	Análisis de Perfil Competitivo.	61
6.1.8	Análisis de Segmentación.	62
6.1.9	Entorno Demográfico.	63
7.	AMENAZAS Y OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS	71
8.	DESARROLLO OBJETIVO 2	74
8.1	ANÁLISIS INTERNO	74
8.1.1	Análisis Administrativo.	74
8.2	FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS	77
8.3	ANÁLISIS COMERCIAL	86
8.4	ESTADOS FINANCIEROS	91
8.5	ANÁLISIS VPN, TIR, PUNTO DE EQUILIBRIO Y ROI	95
8.6	ANÁLISIS DE SERVICIO	96
8.7	ANÁLISIS DOFA	97
9.	DESARROLLO OBJETIVO 3	99
9.1	RESULTADO DE ENCUESTAS	99
10.	DESARROLLO OBJETIVO 4	108

10.1	PLAN DE MERCADEO	108
11.	CONCLUSIONES	113
12.	RECOMENDACIONES	114
13.	BIBLIOGRAFIA	115

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADRO 1. MARCO LEGAL DE AOM PROFESSIONAL TRAINING	36
CUADRO 2. NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS, NBI 2005	54
CUADRO 3. COMPETIDORES DIRECTOS DE LA ORGANIZACIÓN	59
CUADRO 4. MIX DE MERCADEO DE LA ORGANIZACIÓN	60
CUADRO 5. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO - MPC	61
CUADRO 6. POBLACIÓN DE CALI 2005	63
CUADRO 7. NIVEL EDUCATIVO EN VALLE DEL CAUCA Y COLOMBIA	69
CUADRO 8. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	71
CUADRO 9. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - MEFE	72
CUADRO 10. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	77
CUADRO 11. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS - MEFI	78
CUADRO 12. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS & EXTERNOS – MIME	80
CUADRO 13. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN	81
CUADRO 14. COSTOS DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	85
CUADRO 15. DATOS DE LA POBLACIÓN BILINGÜE PROYECTADA	88
CUADRO 16. ANÁLISIS DE SERVICIO	96
CUADRO 17. MATRIZ DOFA LINGUO	98
CUADRO 18. PLAN DE MERCADEO	109
19. (CONTINUACIÓN)	109

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1. MAPA CLASIFICACIÓN EPI EF EN AMÉRICA LATINA	45
FIGURA 2. GRAFICAS DE PIB DEL VALLE DEL CAUCA POR SECTORES	47
FIGURA 3. GRAFICA DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS DE CALI	47
FIGURA 4. GRAFICA PRODUCTO INTERNO BRUTO POR HABITANTE	48
FIGURA 5. GRAFICO CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO,	48
FIGURA 6. GRAFICO EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN LABORAL,	49
FIGURA 7. GRAFICO TASA DE DESEMPLEO 2003 – 2013	50
FIGURA 8. GRAFICO DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN OCUPADA INFORMAL	50
FIGURA 9. GRAFICO PORCENTAJE DE POBLACIÓN OCUPADA	51
FIGURA 10. DIAGRAMA CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO LABORAL	52
FIGURA 11. GRAFICA PARTICIPACIÓN DE LOS DESEMPLEADOS	53
FIGURA 12. GRAFICO TASAS DE OCUPACIÓN CALI - YUMBO	55
FIGURA 13. GRAFICO RANKING DE PENETRACIÓN DE SUSCRIPTORES A INTERNET	56
FIGURA 14. GRAFICO PARTICIPACIÓN PORCENTUAL SEGÚN ESTRATO 2010	64
FIGURA 15. GRAFICO TAMAÑO PROMEDIO DEL HOGAR EN	68
FIGURA 16. GRAFICO PROMEDIO DE HOGARES POR VIVIENDA EN	68

FIGURA 17. GRAFICO GRADUADOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN	70
FIGURA 18. LOGO LINGUO IDIOMAS	75
FIGURA 19. ORGANIGRAMA AOM PROFESSIONAL TRAINING	83
FIGURA 20. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESEADA	84
FIGURA 21. TASA DE BILINGÜISMO POR GÉNERO	88
FIGURA 22. TASA DE BILINGÜISMO POR ESTADO CIVIL	89
FIGURA 23. TASA DE BILINGÜISMO POR EDADES	90
FIGURA 24. GRAFICO RESULTADOS PREGUNTA SOBRE INTENSIÓN	99
FIGURA 25. GRAFICO RESPUESTAS A PREGUNTA DE INTERÉS EN APRENDER	100
FIGURA 26. GRAFICO RESPUESTA SOBRE NIVEL DE IMPORTANCIA	101
FIGURA 27. GRAFICO RESPUESTA IDIOMAS QUE LES GUSTARÍA	102
FIGURA 28. GRAFICO RESPUESTAS SOBRE MODALIDADES DE ESTUDIO	103
FIGURA 29. GRAFICO RESPUESTAS A PREFERENCIA DE CLASES A DOMICILIO	104
FIGURA 30. GRAFICO RESPUESTAS A PREFERENCIA DE HORARIO	104
FIGURA 31. GRAFICO RESULTADOS PERSONAS DISPUESTAS A PAGAR	105
FIGURA 32. GRAFICO RESULTADOS DE PERSONAS DISPUESTAS	106
FIGURA 33. GRAFICO PREFERENCIA DE MEDIOS PARA ENCONTRAR SERVICIO	107

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1. PROYECCIÓN DE POBLACIÓN	64
TABLA 2. PROYECCIONES DE POBLACIÓN POR GRUPOS DE EDAD	65
TABLA 3. PROYECCIONES DE POBLACIÓN SEGÚN TOTAL,	66
TABLA 4. BALANCE GENERAL AOM PROFESSIONAL TRAINING	92
TABLA 5. ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS AOM	92
TABLA 6. PROYECCIÓN DE VENTAS AOM – LINGUO 2014	94
TABLA 7. VPN & TIR	95
TABLA 8. PUNTO DE EQUILIBRIO	95
TABLA 9. ROI	95

RESUMEN

El objetivo general de este estudio es formular un plan de mercadeo que sirva como herramienta de gestión estratégica, que ayude a AOM Professional Training a mejorar la posición competitiva, y que a través de un incremento en el nivel de ventas refleje una mayor participación de mercado.

La empresa se especializa en la prestación de servicios de idiomas como traducciones y enseñanza, La estrategia genérica que busca emplear es la diferenciación, la cual se busca basar en implementar el uso de nuevos medios de comunicación de sus servicios y en la identificación y diseño de alternativas competitivas que permitan ampliar la base actual de clientes.

El estudio hace un análisis de macro entorno y micro entornó, los factores en general que afectan a la empresa; posteriormente se analiza la situación competitiva, metodología DOFA, la situación actual de marketing, y se toman en cuenta los resultados de una investigación de mercado realizada como parte de este trabajo.

Teniendo definida la misión y visión, se establecen los objetivos: general y estratégicos de la empresa, para luego definir los del plan de marketing y proyecciones financieras. El análisis del mercado determinará las oportunidades y fortalezas de AOM: con el análisis de las matrices MEFE, MIFI, MIME y PEEA se trazan, las acciones de la estrategia.

Como conclusión se encuentra que la empresa puede fortalecer su posición y participación en el mercado, entendiendo, identificando y conociendo con mayor claridad los deseos, preferencias y expectativas de los clientes actuales y potenciales, se debe ajustar el servicio a ellas y así mejorar la competitividad y fortaleciendo su diferenciación.

PALABRAS CLAVE: Bilingüismo en Colombia, Enseñanza de Ingles, English Proficiency Index, Tasa de Bilingüismo, genero, edad, estado civil

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los mercados se encuentran en una situación de constante cambio debido a la globalización de la economía que ha ido incrementando cada vez más las opciones de bienes y servicios que se le ofrecen al consumidor; razón por la cual las organizaciones están cada vez más comprometidas en ser competitivas, no sólo para lograr reconocimiento en el mercado, sino para conseguir permanecer en él. Las empresas de formación en idiomas no son ajenas a esta situación.

De igual forma, a través de los diferentes programas y políticas públicas en educación, se observa reconocimiento por parte de los gobiernos y de la comunidad en general sobre la importancia y necesidad de aprender, entender y dominar un segundo idioma, no solo para el desempeño profesional y laboral sino también para el desarrollo personal. Es necesario para empresas que inician o que desean continuar compitiendo dentro de un sector cada vez más competido, sin barreras de penetración, y con un aumento en la oferta privada, calificada y experimentada en la capacitación de idiomas, entender bien y definir claramente su mercado, tener claro un plan de acción que dirija los esfuerzos y lograr un crecimiento natural que permita que el negocio continúe siendo interesante, rentable y más importante aún estable.

Se busca desarrollar y definir acciones que permitan mejorar algunas deficiencias a nivel operativo, administrativo y más aún a nivel comercial. Se requiere implementar estrategias de mercadeo que permitan reducir la incertidumbre, aclarar metas comerciales e identificar las oportunidades competitivas del sector. Para ello, el Marketing juega un papel muy importante ya que a través de éste las empresas logran identificar las necesidades, intereses y deseos de su mercado objetivo, para luego desarrollar productos y servicios que superen los de la competencia y logren satisfacer a sus clientes. La Planeación se constituye en otro aspecto prioritario en toda organización pues esta permite la orientación de todos los esfuerzos organizacionales con el fin de llegar al cumplimiento de los objetivos y metas propuestos que le faciliten a la compañía cumplir con su razón de ser.

Se pretende elaborar un plan de mercadeo para la empresa AOM Professional Training, dando énfasis a los aspectos diferenciadores, precios competitivos, servicio al cliente y en estrategias efectivas que apoyen los esfuerzos comerciales que permitan incrementar los ingresos y la cobertura de la empresa y poder ejecutarlo para el año 2014.

1. ANTECEDENTES

La iniciativa de negocio, parte del Fundador Adrián Orozco Mendoza en el año 2007, cuando después de desempeñarse como docente de inglés y posteriormente como Coordinador de Mercadeo en diferentes centros de Idiomas, ve la oportunidad de ofrecer una nueva propuesta y dinámica con un servicio más flexible y adaptable a la demanda del mercado y su tendencia. Dando paso a la creación en sociedad de LEXINGTON LANGUAGE CENTER. El nuevo centro de idiomas centra su propuesta a ofrecer servicios de capacitación en idiomas principalmente en inglés al igual de ofrecer traducciones y proveer del servicio de capacitación y soluciones a nivel corporativo y particular. Ubicado en la calle 27 Norte No. 6N-42 en la ciudad de Santiago de Cali en el barrio Santa Mónica residencial, sector que concentra la mayor cantidad de oferta en Academias de Idiomas.

Este primer emprendimiento inicia con un capital de \$5.000.000 permitiendo dar inicio a la prestación del servicio.

La empresa durante los primeros dos años goza de una aceptación e importantes aciertos comerciales adquiriendo importantes cuentas en la ciudad de Santiago de Cali y en Bogotá, permitiéndole gozar de un acelerado crecimiento y de un ingreso al mercado agresivo apoyado por sus grandes cuentas como Sanofi Aventis, Adidas de Colombia Ltda. y Reckitt Benckiser.

En el 2009 inicia un periodo bajo en la dinámica y en la adquisición de nuevas cuentas, terminando el año sin la apertura de nuevos contratos de capacitación en idiomas y la entrada de la crisis económica global y en inicio de la recesión en los países europeos, causando una pérdida indefinida de cuentas con su casa matriz ubicada en este continente y dando paso a la reducción de presupuesto y el congelamiento de procesos y nuevos contratos durante el periodo 2009-2010.

Después de un difícil 2009, Lexington Language Center inicia un 2010 con una gran incertidumbre hacia el nuevo año, con una caída en las ventas, pérdida de cuentas importantes, una reducción del 75% de sus ingresos, y una deuda aproximada de \$20.000.000 hasta Marzo del 2012.

El nivel más crítico para Adrián Orozco Mendoza llega en Junio del 2010 cuando dado el bajo desempeño de la sociedad, de los resultados comerciales y de

diferencias internas entre los socios, se decide romper con la sociedad en Agosto del 2010, dando paso a la Creación de AOM Professional Service el cual ha logrado mantenerse por un año en el mercado, recuperando algo del terreno perdido y logrando establecer un nivel de ingresos y de ventas suficiente para responder a las cargas adquiridas de su anterior emprendimiento pasando de \$0 ingresos a \$10.000.000 entre Agosto – Diciembre 2010 y de ventas por un valor aproximado de \$35.000.000 entre Febrero 2011 hasta la fecha, igualmente ampliando su oferta incluyendo cursos privados y grupales de Portugués.

Por tanto, el plan de mercadeo estratégico que se realizará en el presente estudio para la empresa AOM Professional Training, será elaborado para atender el mercado objetivo de la misma, identificar y definir los segmentos a atender y mejorar el desempeño de ventas en la ciudad de Cali. La organización se ubica actualmente en la Calle 70 # 2AN-271 en la ciudad de Cali teléfono 057-23704505 celular 317.648.25.25. Dirección de correo electrónico aomprofessionaltraining@hotmail.com.

AOM Professional Training es una organización que se dedica a capacitar en el dominio de otros idiomas al recurso humano de diferentes empresas de la región y a personas particulares. Entre los servicios de formación en idiomas que se ofrecen está inicialmente el Inglés en los últimos años se ha ampliado el portafolio formando también con programas de Italiano, Francés y Portugués con el fin de atender la demanda diversificada del mercado actual.

AOM Portugués- Es un producto de la Empresa AOM Professional Training, esta línea de negocio se creó para la enseñanza especializada del portugués, con gran experiencia y calidad.

AOM Portugués pone a disposición de los clientes cursos completamente adaptados a sus necesidades, impartidos con profesores nativos brasileiros y profesores con gran experiencia en la enseñanza de portugués. Por lo anterior, se encontró que la organización según el código CIUU se encuentra ubicada en el sector de la siguiente manera¹:
SECCION M

¹¹ DIAN Código CIUU. [en línea]: Bogotá: DIAN, [consultado 04 de Junio de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/micrositioCIUU.html>

EDUCACION (DIVISION 80)
80 EDUCACION

8060 EDUCACION NO FORMAL

Por tanto la Empresa AOM Professional Training de acuerdo a su actividad económica, pertenece al sector de educación no formal en Colombia.

Dirección General de AOM Professional Training

El Director General de la Empresa AOM Professional Training, es el señor **ADRIAN OROZCO MENDOZA**, profesional con más de diez (10) años en experiencia en el Idioma Ingles, el cual con sus cualidades y profesionalismo, formó un equipo de trabajo para ofrecer a sus clientes diversas alternativas de aprendizaje en idiomas y en otras áreas.

2. DESARROLLO DEL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

AOM Professional Training desde su fundación en 2007 se ha dedicado a proveer al recurso humano de empresas y a personas particulares sus servicios de formación en idiomas, inicialmente en Inglés, pero desde entonces ha ampliado su portafolio formando también con programas de Italiano, Francés y Portugués.

Desde su fundación AOM ha contado con el liderazgo de su director general el cual ha sido el encargado de guiar a la organización hasta su actual posición y durante sus 5 años de operaciones se ha logrado establecer relaciones comerciales que le han permitido hacer frente a las diversas condiciones del mercado y de la economía permitiéndole a la organización permanecer activa en el mercado.

Es importante destacar que debido a varios factores tanto internos de la organización como externos, AOM no ha logrado definir una clara participación en el mercado que le permita adquirir posicionamiento, estabilidad y una fuerte presencia local. El propósito será reevaluar el negocio que actualmente solo brinda recursos para el sostenimiento de su director, y constituir una clara estructura que le permita crecer y avanzar corporativamente.

También se debe considerar que la empresa no tiene definido y ordenado sus procesos operativos, ni una infraestructura organizada. El Director y Propietario de la empresa, debido a la falta de claridad y organización de sus actividades y de sus acciones comerciales, adicional a una serie de equivocaciones en inversiones y sociedades anteriores, se le suma una creciente competencia en diferentes niveles del mercado haciendo aún más difícil el crecimiento y avance de la compañía.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las acciones y tácticas que se deben implementar dentro de AOM Professional Training para lograr una activación de marca y un incremento en el volumen de ventas a nivel local?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

En este sentido, por medio del presente estudio se deberá responder a los objetivos del trabajo teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Cuál es el macro entorno de la empresa y que oportunidades y amenazas se identifican?
- Cuál es el micro entorno de la empresa y que fortalezas y debilidades se identifican?
- Cuáles son los hábitos de consumo, preferencias y expectativas de los clientes actuales y potenciales de la organización?
- Cuáles son los objetivos, estrategias, tácticas, planes de acción, presupuestos e indicadores de gestión esperados?

3. JUSTIFICACIÓN

La Globalización, no es solo un fenómeno económico que libera mercados, también lo hace con la Información y el conocimiento que son las variables decisivas en la productividad y en la competitividad, y para lograr un nivel de liberación y de participación global importante se requiere de algunos rasgos estandarizados como por ejemplo el idioma. Se busca que la información y el conocimiento estén disponibles para todos con la condición de que debemos estar en la capacidad de entender, interpretar y apropiarnos de esta de la mejor manera posible.

El inglés se ha convertido en muchas maneras en el común denominador para negociar, acceder, participar y penetrar nuevos mercados, nueva información o conocimiento. Por esto en el mundo no angloparlante existe una necesidad latente de todos sus integrantes de poder hacerse partícipes de esta globalización, y aún más poderse comunicar con el mundo; por ello esto ha permitido el desarrollo de un sector del mercado especializado en formar a la comunidad u organizaciones públicas o privadas en el aprendizaje continuo de un segundo idioma, por tal razón, AOM PROFESSIONAL TRAINING siente la necesidad de desarrollar un plan de mercadeo que le permita un mayor entendimiento de esta demanda y responder efectivamente a las necesidades de esta y ofrecerles a los interesados en formarse y comunicarse con un mundo cada vez más abierto y siempre competitivo un servicio con un alto contenido diferenciador en el servicio, docentes, resultados precio y alternativas que permitan el mayor aprovechamiento del mercado aumentando la cobertura.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de mercadeo para el año 2014 que permita la reactivación de la marca Linguo y el incremento de sus ventas a nivel local.

4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar el macro entorno de la empresa para establecer oportunidades, y amenazas.
- Analizar el micro entorno de la empresa e identificar fortalezas y debilidades.
- Identificar los hábitos de consumo, preferencias y expectativas de los clientes actuales y potenciales de la organización
- Definir objetivos, estrategias, táctica, plan de acción, resultados esperados y plasmarlo en un diagrama que facilite su comprensión y ejecución, donde se determine los recursos, responsables, presupuesto. e indicadores.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Al pretender ingresar al mercado de la capacitación en idiomas el cual forma parte del sector de educación no formal, son muchas las variables al considerar al momento de pretender ingresar a este mercado tales como: la competencia, los servicios, el mercado, los clientes, las preferencias, el segmento entre otras, por lo tanto el mercadeo y más aún el plan de mercadeo se convierte en una herramienta de suma importancia para el entendimiento y posterior plan de acción para su lanzamiento, introducción y diferenciación.

Es también importante entender que son muchos los conceptos que debemos tener claros para el ofrecimiento del servicio. Debemos tener en cuenta según lo expresa claramente Phillip Kotler, que en la actualidad, el problema fundamental que afrontan las empresas no es un problema de escasez de bienes sino de clientes.²

El mercadeo es un aspecto muy importante en toda organización, ya que a través de la implementación de estrategias de marketing las organizaciones logran posicionarse en el mercado y expandirse a otras latitudes. El marketing es más que un departamento, más que una orientación de toda la compañía, es parte del trabajo de todos en la organización y en consecuencia, la comprensión básica del marketing es importante para todas las personas de negocios. Para construir una base teórica que permita ampliar estos conceptos se presentarán algunos aportes sobre marketing, plan de mercadeo y otros que permitan desarrollar más estas concepciones.

Tal como lo manifiestan Metzger y Donaire,³ el mercadeo puede significar diferentes cosas para muchas personas. Para algunas, el mercadeo es solo ventas: actividades limitadas a un grupo de vendedores agresivos dentro de una empresa. Para otras el mercadeo es solo publicidad y la modificación de los gustos y preferencias de los clientes. Ambos puntos de vista representan un concepto erróneo del mercadeo moderno. Un prominente teórico de la administración afirma:

² **KOTLE, Philip**, *Los 80 conceptos esenciales de marketing*. Madrid: Prentice Hall, 2003. pág. XIX

³ **METZGER Michael y DONAIRE Víctor**. *Gerencia estratégica de Mercadeo*. México: Thomson, 2007. pág. 1

Pero el objetivo del mercadeo es hacer que las ventas sean superfluas. El mercadeo busca conocer y entender tan bien al cliente, que el producto o servicio se ajuste a éste y se venda solo⁴

De igual manera, Kotler define el mercadeo como el análisis, planeación, implementación y control de programas formulados cuidadosamente, diseñados para dar origen al intercambio voluntarios de valores con mercados objetivos, con el fin de alcanzar los propósitos de la organización. Se basa primordialmente en el diseño de fortalezas de la organización en términos de las necesidades y deseos de los mercados objetivos y en la utilización de políticas de precio, comunicaciones y distribución eficaces para informar, motivar y servir a los mercados.⁵

Para el caso del presente trabajo, se retomará el concepto presentado por METZGER y DONAIRE entendido como “una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y brindar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes en forma que beneficien a la organización y a sus interesados”⁶, esta apreciación da paso a la concepción actual del mercadeo o Marketing.

El Concepto de Marketing⁷ es una filosofía simple y atractiva, establece que la justificación social y económica para la existencia de una organización es la satisfacción de los deseos y necesidades del cliente, cumpliendo los objetivos organizacionales. Se basa en la comprensión de que la venta no depende de una fuerza de ventas insistente, sino de la decisión de un cliente de adquirir un producto. Lo que un negocio cree que produce no es de importancia fundamental para su éxito. Más bien lo que los clientes creen que están comprando – el valor percibido- es lo que define un negocio. El concepto de marketing incluye lo siguiente:

- Enfocarse en los deseos y necesidades del cliente para que la organización pueda distinguir sus productos de la oferta de la competencia.

⁴ **DRUCKER Peter**, *Management tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper Row, 1974. Pág. 1.

⁵ **PHILIP KOTLER, PAUL N. BLOOM**, *Mercadeo de Servicio Profesionales*. Prentice-Hall Inc, 1984, Pág 4

⁶ **METZGER y DONAIRE**. Op cit., pág. 2

⁷ **LAMB, HAIR, MCDANIEL**, *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Thomson Learning. cuarta edición, pág. 8

- Integrar todas las actividades de la organización incluyendo la producción, para satisfacer estos deseos.
- Alcanzar las metas a largo plazo de la organización al satisfacer los deseos y necesidades de los clientes legalmente y con responsabilidad.

El concepto de marketing reconoce que no hay motivo para que los clientes deban comprar las ofertas de una empresa, a menos que de alguna forma sean mejores para atender los deseos y necesidades de los clientes que las ofrecidas por la competencia⁸.

Los clientes tienen más expectativas y opciones para elegir que nunca antes. Esto significa que los mercadólogos deben escuchar con más cuidado que nunca. También tiene que anticipar necesidades, resolver problemas antes que empiecen, proporcionar servicios que maravillen y ofrecer respuestas a errores que hagan más que compensar el error original.

Se dice que las empresas que adoptan y aplican el concepto de marketing tienen una orientación de mercado. Lograr una orientación de mercado requiere obtener información acerca de los clientes, competidores y mercados; examinando la información desde una perspectiva integral de negocios para proporcionar valor a los clientes. También implica establecer y mantener relaciones mutuamente satisfactorias con los clientes.

Jobber y Fahy⁹ señalan la importancia de la creación de satisfacción y valor para el consumidor para las empresas que tienen orientación al marketing, donde éstas intentan crear valor para el consumidor a fin de atraerlos y retenerlos. Su intención es proveer de un valor superior a sus consumidores objetivo y, al hacerlo, implementar el concepto de marketing satisfaciendo y superando las necesidades de los consumidores mejor que la competencia.

De igual manera, los autores¹⁰ indican que, además de ser una filosofía que pone al consumidor en el centro del negocio, el marketing también es una función empresarial que incluye una variedad de actividades que hay que realizar para

⁸ LAMB, HAIR, MCDANIEL. Op. Cit., pág. 9

⁹ JOBBER David y FAHY John. *Fundamentos de Marketing*. Madrid: Ed. McGraw-Hill. 2007. 2a edición, pág. 6

¹⁰ JOBBER David y FAHY John. Op. cit., pág. 9

poder proveer valor al consumidor. Estas actividades incluyen la realización de estudios de mercado para comprender las necesidades del consumidor y su comportamiento.

El establecimiento de relaciones¹¹ y atraer nuevos clientes a un negocio es sólo el principio. Las mejores compañías contemplan la atracción de nuevos clientes como el punto de lanzamiento para desarrollar y fortalecer una relación a largo plazo. Las compañías pueden extender su participación de mercadeo de tres maneras: atraer nuevos clientes, incrementar sus negocios con clientes existentes y retener a los clientes actuales. Establecer relaciones con los clientes existentes atiende directamente dos de las tres posibilidades, e indirectamente la otra.

El marketing de relaciones es una estrategia que significa forjar asociaciones a largo plazo con los clientes. Empieza con el desarrollo de una comprensión clara de quiénes son sus clientes, qué es lo que valoran, qué quieren comprar, y cómo prefieren interactuar con usted y que los atienda. Las compañías entonces establecen relaciones con los clientes al ofrecerles valor y proporcionar incrementos en las ventas, participación de mercados y utilidades. Los costos también caen, porque atender a los clientes existentes es menos costoso que atraer nuevos.

El proceso de Marketing¹². El proceso del marketing incluye las siguientes actividades:

- Recopilar, analizar e interpretar información acerca del entorno (análisis ambiental).
- Comprender la misión de la organización y el papel que desempeña el marketing en el cumplimiento de esta misión.
- Determinar qué beneficios quieren las personas que la organización brinde y qué deseos quieren que la empresa satisfaga (análisis de oportunidades de mercadeo).

¹¹ **LAMB, HAIR, MCDANIEL.**Op. Cit. Pág 11

¹² Ibid., pág 13

- Desarrollar una estrategia de marketing al decidir con precisión qué deseos y los de quién tratara de satisfacer la organización (estrategia de mercadeo meta). Al establecer objetivos de marketing; y al desarrollar actividades de marketing apropiadas (la mezcla de marketing) para satisfacer los deseos de mercados metas selectos.
- Implementar la estrategia.
- Evaluar periódicamente los esfuerzos de marketing y hacer cambios de ser necesario.

Importancia del Marketing para los negocios. Los objetivos fundamentales de la mayoría de los negocios son supervivencia, utilidades y crecimiento. El marketing contribuye directamente a alcanzar estos objetivos e incluye las siguientes actividades, vitales para las organizaciones de negocios: evaluar los deseos y satisfacciones de clientes actuales y potenciales, diseñar y administrar ofertas de productos, determinar precios y políticas de asignación de precios, desarrollar estrategias de distribución y comunicarse con clientes actuales y potenciales.

La planeación en el mercadeo. Todas las organizaciones requieren planes generales y específicos para lograr sus propósitos y objetivos. Por tal motivo, se realiza la definición de planeación que facilite posteriormente conocer el concepto de plan de mercadeo y su importancia dentro de la organización.

Planeación. La planeación implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros.¹³

La administración debe empezar por decidir qué pretende lograr como una organización total y trazar un plan estratégico para conseguir estos resultados. Con base en este plan general, cada división de la organización debe determinar cuáles serán sus propios planes. Desde luego, debe considerarse la función del mercadeo en estos planes. Planear es sencillamente, decidir en el presente qué se hará después, es decir en el futuro, incluyendo cómo y cuándo se realizará. Sin un plan no se puede actuar de manera eficaz y eficiente, porque no se sabe qué debe hacerse ni cómo.¹⁴

¹³ **HAROL KOONTZ.** *Administración: Una perspectiva global.* Mexico: Mc Graw Hill. 2004. pág. 122

¹⁴ **WILLIAM J. STANTON.** *Fundamentos de Marketing.* México: Mc Graw Hill. 2004.13ª. Edición.

Plan de mercadeo. El plan es un manual para la instrumentación, evaluación y control de mercadeo. Se requiere mucho esfuerzo y compromiso por parte de la organización para crear y poner en marcha un plan de mercadeo. En muchas organizaciones, el marketing puede ser una actividad inconstante que se hace como reacción a determinadas oportunidades o en momentos de dificultades o crisis. Pero la atención del marketing debe ser continua, ya que los mercados cambian y nada dura eternamente.¹⁵

Según O. C. Ferrell, un plan de mercadeo es la formulación detallada de las acciones necesarias al realizarse un plan de marketing y debe considerarse como el manual para la instrumentación, evaluación y control del marketing. Considera también que el proceso de preparación del plan es más importante que el documento en sí, pero que sin embargo el plan de marketing permite la concentración del equipo en el mercado, los objetivos y en las estrategias. Según Ferrell, el plan de marketing cumple con cinco finalidades:

- Explica las situaciones de la organización tanto presentes como futuras.
- Especifica los resultados esperados.
- Describe de manera concreta las acciones, los instrumentos a asignarse y sus responsabilidades.
- Identifica los recursos que se requieren para las acciones planeadas y
- Permite supervisar, controlar y retroalimentar cada acción.

Hay distintas modalidades para los planes, los cuales se pueden desarrollar para productos, marcas, mercados meta o sectores específicos de la industria. De igual modo, un plan puede centrarse en determinado elemento de la mezcla de mercadeo, como en el caso de un plan de desarrollo de producto, promociones, distribución o fijación de precios. Estos últimos por lo general contienen un plan de mercadeo que abarcan otros aspectos como organización y propiedad de los

¹⁵ **JOBBER y FAHY.** Op Cit., pág. 17

negocios, operaciones, estrategia financiera, recursos humanos y administración de riesgos.¹⁶

El plan de mercadeo cumple con cinco **propósitos** que son muy importantes para diversas personas en la empresa. Estos propósitos son:¹⁷

- Explica las situaciones de la organización tanto presentes como futuras. Esto comprende los análisis del entorno y el desempeño de la empresa en el pasado.
- Especifica los resultados esperados (metas y objetivos) de manera que la empresa pueda adelantar cuál será su situación para el final del período de planeación.
- Describe las acciones concretas que tienen que darse para poder asignar e instrumentar la responsabilidad de cada acción.
- Identifica los recursos que se necesitarán para realizar las acciones planeadas.
- Permite supervisar cada acción y sus resultados de modo que puedan ponerse en marcha los controles.

Evaluación. Después de implementar un plan de marketing, éste debe evaluarse. La evaluación significa medir el grado en el que se alcanzaron los objetivos de marketing durante el lapso especificado. Son cuatro motivos comunes para no alcanzar un objetivo de marketing:

- Objetivos de marketing no realistas
- Estrategias de marketing inapropiadas al plan.

¹⁶ **GEORGE H. LUCAS, C. FERRELL, MICHAEL D. HARTLINE**, *Estrategia de Marketing*. México: Thomson. 2002. 2ª edición, pág 11

¹⁷ *Ibid.* Pág 12,13

- Mala implementación y,
- Cambios en el entorno después de que el objetivo se especificó y se implementó la estrategia.

El entorno global del marketing¹⁸. Gracias a las mejoras de la tecnología y las comunicaciones de las tres últimas décadas, los negocios se han hecho realmente globales. Pero muchos se encuentran preocupados porque no todos los agentes que participan en esta secuencia de acontecimientos reciben una parte justa de la recompensa. En este entorno, el movimiento sobre el comercio justo ha crecido a nivel mundial. La marca Comercio Justo, está controlada por la fundación Comercio Justo, una organización sin ánimo de lucro que fue creada por un conjunto de organizaciones promotoras del desarrollo como Oxfam, Cristian Aid y Traidcraft Exchange.

Una empresa orientada al mercado mira hacia afuera, al entorno en el que opera, adaptándose para aprovechar las oportunidades emergentes y minimizar las amenazas potenciales. Existen algunas fuerzas principales que afectan a las empresas como las cuestiones económicas, sociales, legales, físicas y tecnológicas que afectan a las actividades empresariales.

El entorno del marketing está compuesto de fuerzas y agentes que afectan la capacidad que tiene una empresa para operar eficazmente proveyendo productos y servicios a sus consumidores. Resulta útil clasificar estas fuerzas entre las fuerzas de **micro entorno** y del **macro entorno**.

El micro entorno se compone de los agentes del entorno inmediato o sistema empresarial de la empresa que afecta su capacidad para operar eficazmente en los mercados que ha elegido. Los agentes clave son los proveedores, distribuidores, consumidores y competidores.

El macro entorno se compone de una serie de fuerzas más generales que afectan no solo a la empresa sino también a otros agentes del micro entorno. Estas fuerzas se pueden agrupar en fuerzas económicas, sociales, políticas/legales, físicas y tecnológicas.

¹⁸ **JOBBER y FAHY.** Op Cit., pág. 29

5.2 MARCO CONCEPTUAL

A lo largo del desarrollo de este proyecto se encontrarán palabras clave que ayudaran a una explicación más clara sobre la información que se quiere transmitir:

Análisis de oportunidades de Marketing. Segmento de mercado es un grupo de individuos u organizaciones que comparte una o más características. Por lo tanto, tiene necesidades de productos relativamente similares.

El análisis de oportunidades del mercado describe segmentos de mercado de interés para la empresa, estima su tamaño y potencial de ventas y evalúa a los competidores clave en estos segmentos de mercado.

Estrategia de Marketing. Requiere tres actividades: seleccionar uno o más mercados meta, establecer objetivos de marketing y desarrollar y mantener una **mezcla de marketing** (producto, distribución, promoción y asignación de precios) que produzca intercambios mutuamente satisfactorios con los mercados meta, a continuación se describe cada una de ellas:

Estrategia de mercado meta. Las tres estrategias generales para seleccionar mercados meta deben tratar de atraer a todo el mercado con una sola mezcla de marketing, concentrarse en un solo segmento del mercado o intentar atraer a múltiples segmentos de mercado usando varias mezclas de marketing.

Objetivos de Marketing. Un objetivo de marketing es una declaración de lo que debe lograrse a través de las actividades de marketing, por ejemplo, hacer que 100 personas hagan un recorrido de prueba de un auto nuevo durante noviembre o conseguir que 2000 pasajeros vuelen por una nueva aerolínea durante la primera semana de junio. Los objetivos de marketing deben ser consistentes con los objetivos organizacionales, deben ser medibles y deben especificar el marco de tiempo durante el cual deben alcanzarse.

Especificar cuidadosamente los objetivos de marketing ofrece dos beneficios importantes. Primero, cuando los objetivos son alcanzables y desafiantes, motivan a los encargados de cumplir los objetivos, también sirven como estándares mediante los cuales todos en la organización pueden medir su desempeño. Segundo, el proceso de redactar objetivos de marketing específicos obliga a los ejecutivos a aguzar y aclarar sus pensamientos. Redactar objetivos también permite que los esfuerzos de marketing sean integrados y apunten en una dirección consistente.

La mezcla de marketing¹⁹. Como se señaló antes, el término mezcla de marketing se refiere a una mezcla única de productos, distribución (plaza), promoción y estrategia de precios, (las cuatro P), diseñada para producir intercambios mutuamente satisfactorios con un mercado meta. El gerente de marketing puede controlar cada componente de la mezcla de marketing, pero las estrategias de los cuatro componentes deben mezclarse para alcanzar resultados óptimos. Cualquier mezcla es sólo tan buena como su componente más débil. Por ejemplo, es probable que un producto excelente con un mal sistema de distribución fracase.

Las mezclas de marketing exitosas se han adaptado cuidadosamente para satisfacer los mercados objetivos. Las "4P" son cuatro áreas de decisión clave y constituyen una faceta primordial de la implementación del concepto de marketing²⁰.

Las variaciones en las mezclas de marketing no ocurren por casualidad, representan estrategias de marketing fundamentales diseñadas por astutos gerentes de marketing que intentan obtener ventajas sobre sus competidores y lograr un éxito competitivo²¹.

Estrategias de productos. Por lo común, la mezcla de marketing empieza con la "P" de producto. El corazón de la mezcla de marketing, el punto de partida, es la oferta del producto y su estrategia. Es difícil diseñar una estrategia de distribución, decidir una campaña de promoción o establecer un precio sin conocer el producto a mercadear.

El producto no sólo incluye la unidad física, sino su empaque, garantía, servicio posterior a la venta, nombre de la marca, imagen de la compañía, valor y muchos factores más. Compramos cosas, no sólo por lo que hacen (beneficios), sino por lo que significan para nosotros (posición, calidad, o reputación). Los productos pueden ser bienes tangibles como computadoras, ideas como las ofrecidas por un consultor o servicios como la atención médica. Los productos también deben ofrecer valor al cliente.

Estrategias de distribución (plaza). Las estrategias de distribución se ocupan de poner los productos disponibles cuando y donde los clientes los quieren. ¿Preferiría usted comprar kiwi en la tienda de abarrotes abierta las 24 horas a

¹⁹ LAMB, HAIR, MCDANIEL. Op. cit., pág 16-17

²⁰ JOBBER Y FAHY. Op. cit., pág. 10

²¹ LAMB, HAIR, MCDANIEL. Op. cit., pág. 17

corta distancia de su casa o volar a Australia para poder obtenerla? Una parte de esta "P" de plaza es la distribución física, que incluye todas las actividades de negocios relativas al almacenamiento y transporte de materias primas o productos terminados. La meta de la distribución es asegurarse que los productos lleguen en condiciones de uso a los sitios designados cuando se les necesita.

Estrategias de promoción. La promoción incluye ventas personales, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas. El papel de la promoción en la mezcla de marketing es producir intercambios mutuamente satisfactorios con mercados meta al informar, educar, persuadir y recordarles los beneficios de una organización o producto. Una buena estrategia de promoción, como usar al personaje de Dilbert en una campaña nacional para Office Depot, puede incrementar dramáticamente las ventas. No obstante, las buenas estrategias de promoción.

Comunicación integrada de marketing. Según la Asociación Americana de Agencias de Publicidad, las Comunicaciones Integradas de Mercadeo como disciplina resultan de la aplicación del conjunto de herramientas de mercadeo y comunicación (publicidad masiva, mercadeo directo, ventas promocionales y relaciones públicas, reconociendo el rol estratégico de cada una y combinándolas en un plan genérico para ofrecer un impacto comunicacional máximo. Cualquier contacto de la empresa con su entorno debe estar alineado con la visión estratégica de Comunicaciones Integradas y, por ende, con la visión, misión y valores de la compañía.

Estrategias de asignación de precios. El precio es lo que el comprador debe entregar para obtener un producto. A menudo es el elemento más flexible de los cuatro elementos de la mezcla de marketing, el elemento que cambia más rápidamente. Los mercadólogos pueden aumentar o disminuir los precios con mayor frecuencia y facilidad que lo que pueden cambiar las otras variables de la mezcla de marketing. El precio es un arma competitiva valiosa y es muy importante para la organización, porque el precio multiplicado por la cantidad de unidades vendidas es igual al ingreso total de la empresa.

Implementación del proceso de marketing. La implementación es el proceso que convierte en asignaciones de acción los planes de marketing y garantiza que estas asignaciones se ejecuten de manera que cumplan los objetivos de los planes. Las actividades de implementación pueden incluir asignaciones de trabajo detalladas, descripción de actividades, programas de tiempos, presupuestos y mucha comunicación. Aunque la implementación es en esencia "hacer lo que usted dijo que haría", muchas organizaciones experimentan fracasos repetidamente en la

aplicación de estrategias. Planes de marketing brillantes están destinados al fracaso si no se aplican como es debido. Estas comunicaciones detalladas pueden ser parte o no del plan de marketing escrito; si no lo son, deben especificarse en otra parte tan pronto como se comunique el plan.

Investigación de mercados²². Se define como el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, que tenga directa relación con agentes del mercado como los competidores, consumidores, proveedores y distribuidores.

Matriz DOFA: son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa. Que permite entender en qué posición se encuentra la empresa interna y externamente.

Plan de mercadeo: es una comunicación escrita documentada y organizada que establece metas futuras del negocio y programas de acción para alcanzar dichas metas.

Plan: Proceso de anticipar hechos futuros y determinar estrategias para alcanzar los objetivos de la compañía en el futuro.

Mercadeo estratégico: es conocer en donde se encuentra mi empresa y a donde la quiero proyectar con el fin de buscar el mejoramiento.

Estrategias: patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones presentes y planeadas, de una organización con los mercados, competidores y otros factores. También se puede definir como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así mismo la adopción de cursos de acción (tácticas) y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento

¿Qué es una estrategia de mercado? Una estrategia, involucra una serie activa de pasos que posibiliten el cumplimiento de los objetivos, una forma de plantearlas es buscando convertir amenazas en oportunidades o cubrir debilidades con fortalezas. Por ejemplo, para plantear una estrategia de mercado; sabiendo los

²² Plan de Mercadeo guía práctica. [en línea]. Medellín: [consultado 04 de Agosto de 2013]. Disponible en internet: www.creatividha.org.co/pdf_stafe/guia_practica

gustos, necesidades o deseos de los consumidores, se puede diseñar un producto conociendo sus fortalezas de producción que satisfaga dichas necesidades.

Segmentación del mercado. No todos los consumidores que se han identificado pueden llegar a comprar el bien o servicio, para ello es necesario determinar con claridad y realidad su estado actual mediante la medición de sus fortalezas estableciendo de ese mercado objetivo cual es el verdadero mercado potencial y el porcentaje al cual se aspira tener como participación de su incursión en el mismo o tamaño del mercado.

Tácticas: la forma como llevar a realizar cada estrategia.

Plan de acción: elaborar la lista de acciones necesarias para ejecutar la estrategia del producto, el responsable de cada acción, cuando se llevara a cabo y cuanto se gastara en cada actividad.

Procedimientos: Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta que deben realizarse ciertas actividades.

Programas: Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado; habitualmente se apoyan en presupuestos.

- Presupuestos: El presupuesto es el instrumento de planeación fundamental de muchas compañías, obliga a una empresa a realizar por adelantado una recopilación numérica de sus expectativas de ingresos y egresos, desembolsos de capital o utilización de horas-hombre/máquina, esto es necesario para el control.

También se puede definir como la formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Podría llamársele un programa “en cifras”. De hecho, al presupuesto financiero operacional se le denomina a menudo “plan de utilidades.” Un presupuesto puede expresarse en términos financieros, en términos horas hombre, unidades de productos u horas máquina, o en cualesquiera otros términos numéricamente cuantificables.

- Plan Financiero: En la planeación de recursos financieros se requiere determinar las necesidades financieras de la empresa, definir como se originan y cuál será la asignación o aplicación de tales recursos. El plan financiero se refiere a los recursos de carácter económico y monetario que la empresa necesita para el desarrollo de sus actividades.
- Mercado Total: conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.
- Mercado Potencial. Conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, o un bien están en condiciones de adquirirlas.

5.3 MARCO LEGAL

A continuación se presenta el marco legal o normativo que rige las actividades de la organización AOM Professional Training a nivel nacional y local, dichas normas se han clasificado en dos grandes grupos: normativas y de referencia.

Cuadro 1. Marco legal de AOM Professional Training

Ley o norma	Descripción
Decreto 3870 de 2006	Disposiciones legales para la constitución legal de una empresa con programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano en el área de idiomas y definición del proceso de enseñanza – aprendizaje en Colombia
Programa Nacional de Bilingüismo del Ministerio de Educación Nacional	Constituye una estrategia para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza del inglés en Colombia y para la promoción de la competitividad de los ciudadanos. El principal objetivo es tener ciudadanos capaces de comunicarse en inglés, con estándares internacionalmente comparables, que inserten al país en los procesos de comunicación universal, en la economía global y en la apertura cultural.
Política de Bilingüismo del Valle	Política de orden departamental que incluye programas como “Cali Bilingüe” donde se busca mejorar el nivel de personas con dominio del idioma inglés – proyecto de acuerdo 050
Norma Técnica Colombiana / NTC 5581	Programas de formación para el trabajo (requisitos)
Norma Técnica Colombiana / NTC 5580	Programas de formación para el trabajo en áreas de idiomas (requisitos)
Guía de Diseño y ajuste de programas de formación para el trabajo bajo el enfoque de competencias – Ministerio de Educación Nacional	Contiene lineamientos y orientaciones para facilitar a las instituciones de formación para el trabajo la definición e implementación de acciones de mejoramiento de sus programas a luz del enfoque de formación basada en competencias.

5.4 METODOLÓGIA

Diseño de la investigación. La investigación del presente trabajo para la empresa AOM PROFESSIONAL TRAINING tendrá como tipo de estudio el cuantitativo y descriptivo.

El cual parte generalmente de un problema y de unos objetivos bien definido por el investigador, para una mejor explicación de la relación entre los hechos se controlan los factores de confusión, utiliza instrumentos para recolección de información y medición de variables²³ y descriptiva donde,

Su objeto es describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. Su alcance no permite comprobar hipótesis, ni la predicción de resultados.²⁴

Para el caso de este trabajo se caracterizará la organización **AOM PROFESSIONAL TRAINING** y se describirán el contexto externo, interno y los fenómenos que se puedan encontrar en relación con ellos para llegar a la formulación de un plan de mercadeo.

Investigación descriptiva²⁵: la investigación comprende la descripción, registro, análisis e implementación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o causa se produce o funciona en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta. Este tipo de investigación será usada porque permite describir el problema, definir y formular hipótesis y supuestos. Elaborar el marco teórico, seleccionar las técnicas de recolección de datos, verificar los instrumentos que se van a usar y su validez, interpretar la información y los datos para su uso, entre otras utilidades. Permitirá también implementar herramientas para recolectar información documental y practica para la investigación de la empresa.

²³ **LERMA Hector Daniel.** *Metodología de la Investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto.* Bogotá: Ecoe Ediciones. 2004. pág. 36

²⁴ *Ibíd.* pág. 37

²⁵ *Ibíd.* pág. 38

5.4.1 Selección de la muestra. Para el caso del presente trabajo se realizará una muestra probabilística porque se requiere precisar el tamaño de la misma pero basándose en características específicas de la población objetivo y será de tipo aleatorio simple.

5.4.2 Muestreo no probabilístico.²⁶ A veces, para estudios exploratorios, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones (estimaciones inferenciales sobre la población), pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. En general se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando, en la medida de lo posible, que la muestra sea representativa.

En algunas circunstancias los métodos estadísticos y epidemiológicos permiten resolver los problemas de representatividad aun en situaciones de muestreo no probabilístico, por ejemplo los estudios de caso-control, donde los casos no son seleccionados aleatoriamente de la población.

5.4.3 Muestreo por conveniencia.²⁷ Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos. Es muy frecuente su utilización en sondeos preelectorales de zonas que en anteriores votaciones han marcado tendencias de voto.

También puede ser que el investigador seleccione directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es el utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso (los profesores de universidad emplean con mucha frecuencia a sus propios alumnos).

²⁶ **UNIVERSIDAD DE SONORA** [en línea]: El muestreo. México: Universidad de Sonora, 2013 [consultado 10 de Agosto de 2013]. Disponible en internet

<http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>

²⁷ <http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>. Op. cit.,

5.4.4 Tamaño de muestra.²⁸Por tanto, los datos necesarios para determinar el tamaño de la muestra son: tamaño del universo, error máximo aceptable, porcentaje estimado de la muestra y nivel deseado de confianza.

En el tamaño de la muestra también se debe determinar si hay o no subgrupos y cual deberá ser su tamaño.

La fórmula a aplicar será la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{E^2 (N - 1) + Z^2 PQ} =$$

Dónde Manejaremos:

Z= Maneja la confiabilidad (95%)

P= Probabilidad de aceptación (50%)

Q= Probabilidad de no aceptación (50%)

N= Tamaño de población (288.175)

e= error estándar (8%)

Al Aplicar la formula esto nos arroja:

n = 149 – Esta es nuestra muestra y numero de encuestas a realizar.

Aplicación del trabajo de campo. Recopilación de datos de la situación actual: Se realizará recopilación de datos de la situación actual donde se realiza una labor recopilación de direcciones electrónicas de personas ajustadas al demográfico meta, Profesionales, Gerentes, Directivos, Analistas, Asistentes, Recién graduados, estratos 4, 5 y 6 entre las edades de 20 – 50 años.

Se recolecto una amplia base de datos de clientes actuales, activos, inactivos y correos adicionales de una población que se ajusta a las características buscadas.

²⁸ **LERMA Hector Daniel.** Op.cit., pág. 178

Técnicas de recolección de información: Las técnicas de recolección de información es la encuesta vía KWIENCUESTAS.COM con el fin de conocer la opinión de clientes actuales y potenciales, al cual se puede acceder desde el siguiente link:

<http://kwiksurveys.com/app/rendersurvey.asp?sid=fjgv9nf8gdk3ci3217670&refer=>

6. DESARROLLO OBJETIVO 1

Objetivo 1: Analizar el macro entorno de la empresa para identificar, oportunidades y amenazas.

6.1 ANÁLISIS SITUACIONAL²⁹

Un análisis completo de la situación que enfrenta la empresa nos permitirá tomar decisiones orientadas hacia el mercado respecto a la formulación de la estrategia (segmentación de mercado y selección de mercado) y a su implementación (producto, precio; punto y promoción). A continuación se muestran los elementos del análisis de la situación:

6.1.1 Análisis del Mercado. Es importante entender las características del mercado en el que se busca ingresar para así definir, identificar y responder a interrogantes que afectarían el éxito y supervivencia de nuestro producto o servicio.

Kotler expresa con claridad que:

La empresa, sus suministradores, intermediarios, clientes, competencia y grupos de interés, operan en un amplio entorno de fuerzas y mega tendencias que dibujan oportunidades y amenazas, representando variables "no controlables" que la empresa debe conocer, con objeto de ajustarse a su comportamiento. Las seis principales fuerzas del macro entorno son las demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.³⁰

Aquí lograremos identificar para AOM Language Services las variables que pueden tener un efecto sobre el servicio al igual de entender las amenazas y limitaciones que se pueden presentar, igualmente podremos ver con claridad las oportunidades del negocio, en ventas potenciales, servicios nuevos no ofrecidos y también definir cómo sería la mejor manera de ingresar al mercado planificando un

²⁹ **METZGER y DONAIRE.** Op cit. pág. 11

³⁰ **KOTLER Phillip, Keller L..** *Dirección de Marketing.* Mexico: 2006. Pearson Education Inc. Edición 12. pág. 143

MIX de mercadeo y mensaje de venta apropiado que presente un balance entre lo analizado y el impacto que buscamos tener, a continuación se examina las siguientes seis categorías que afectan las decisiones de marketing:

- Socio Cultural: como los hábitos, preferencias y necesidades del mercado objetivo, permitiéndonos ver patrones o espacios no atendidos por la competencia.
- Fuerzas demográficas: como edad, población, sexo, estado civil, idiomas hablados, nivel académico y nivel económico. Todo bajo una perspectiva del análisis de la demografía estática³¹.
- Fuerzas económicas: como ingresos cambiantes, inflación y recesión. Debemos tener claro los aspectos económicos que influyen en el libre desarrollo del servicio dentro del mercado y reconocer si nuestro producto o servicio se ajusta, es importante tener en cuenta los diferentes niveles socioeconómicos para también identificar con claridad nuestro nicho y entender sus gustos y su nivel de poder adquisitivo.
- Fuerzas tecnológicas: como comunicaciones avanzadas y capacidades de recuperación de datos. Con la modernidad la tecnología es un aliado y a la vez puede también ser un competidor indirecto que ofrece una alternativa más económica y en momentos más amplia o también puede ofrecer un servicio sustituto, pero igualmente es importante conocer sus alcances e identificar sus limitaciones las cuales pueden trabajar a nuestro favor.
- Fuerzas políticas: y legales como cambios en leyes y actividades de agencias reguladoras que facilitan o también dificultan el libre desarrollo del negocio o la entrada a competir en un mercado específico, las fuerzas políticas igualmente pueden ser gestoras de abrir nuevas o crear reglas de juego que aporten al desarrollo y crecimiento de un sector, tal como los tratados de libre comercio que han logrado ampliar la oferta en una variedad de productos y servicios al igual de tener un efecto de directo en la reducción de los precios de los mismos.

³¹ Demográfico. [en línea]: Fundación Wikipedia Inc., 2014 [consultado 15 de Septiembre de 2013]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa>

- **Fuerzas competitivas:** de empresas con sedes domésticas y extranjeras. La competencia siempre es una fuente información importante ya que su existencia logra crear dinámicas que cambian la cara de un sector y también impulsa y motiva la innovación, forzando a los nuevos competidores a entender claramente el mercado y su competencia para lograr así tener un marco de referencia al igual que una clara visión de la diferenciación y ventajas competitivas.

6.1.2 Entorno Sociocultural. Para un Mercadólogo es importante entender que la sociedad moldea nuestras creencias, valores y normas. La gente absorbe de forma casi inconsciente, una visión del mundo que define sus relaciones consigo mismos, con otros, con las organizaciones, con la naturaleza y con el universo.³²

Teniendo en cuenta lo anterior existe un factor que está modificando la cultura actual tanto la del país como de la ciudad de Cali y no tanto de manera inconsciente como expresa Kotler pero si de un modo muy consciente y muy relevante a la sociedad actual y nuestra interacción con el mundo. Este factor es el Bilingüismo más concretamente la habilidad de hablar inglés, que gracias a la globalización y la apertura de Colombia a relaciones internacionales con numerosos tratados de libre comercio nos integran cada vez más con la dinámica e interacción internacional, este nuevo factor que se introduce a la sociedad y la cultura es impulsada fuertemente por el mismo Ministerio de Educación cuando expresa que tanto las empresas colombianas como las empresas internacionales que se localicen en el país, aumentarán la demanda por profesionales bilingües en la medida en que su interacción con proveedores y clientes internacionales así los demande. Claramente, los profesionales que logren demostrar habilidad en el manejo de los idiomas tienen una ventaja en comparación con aquellos que no puedan atender estas necesidades. Quienes cuenten con esas habilidades, también observarán que el mercado las reconocerá económicamente.

Los empresarios también deben invertir en mejorar su habilidad de comunicarse en más de una lengua. Además de tener ventajas para negociar con proveedores y clientes, quienes tienen la meta de conquistar mercados en el exterior enfrentan el reto de conocer la cultura de los nichos de mercado que pretenden conquistar. Para lograrlo es ideal el manejo de una segunda o tercera lengua.

En conclusión, el manejo de una segunda lengua en el mundo globalizado se convertirá, a mediano o largo plazo, en un requisito obligatorio para que nuestros

³² **KOTLER Phillip.** Op. Cit.,pág 159

profesionales puedan acceder a empleos calificados. Por lo tanto, el reto que es grande; se requiere preparar a los profesionales para que puedan enfrentar las exigencias del mundo globalizado, de lo contrario, no se es lo suficientemente competitivos.

En la siguiente historia resulta claro que quien habla dos o más idiomas, posee ventajas:

Una mañana, un gato estaba parado frente a la entrada de una succulenta ratonera... "Miau, miau, miauuu...", decía.
Desde su casa, el ratón le respondía:
"Yo sé que estás ahí, gato bandido... Y no voy a salir".
Al ver que el ratón no salía, el gato decidió marcharse.
...Pasaron unas horas y el ratón, desde la ratonera, oyó el ladrido de un perro:
"Guau, guau, guau"...
Pensando que el gato se había marchado por la presencia del perro, el ratón decidió salir de su ratonera. Silbaba y caminaba erguido y contento.
Cuál no sería su sorpresa cuando, en un dos por tres, el gato estiró sus dos manos, abrió las garras y lo atrapó.
Entonces, el temeroso ratón le dijo: "Gato, ¿qué pasó con el ladrido del perro que oí? ¿Acaso eras tú?".
Y el gato, sonriendo, le contestó:
"¡Claro que era yo! ¿No ves que hoy en día el que no hable dos idiomas se muere... de hambre?".³³

Nivel de Inglés de Colombia ante el mundo. Una evaluación hecha por el índice EF EPI, un modelo estandarizado de medición del inglés, examinó el dominio de ese idioma en 44 países y Colombia ocupó el puesto 41, con un nivel muy bajo. Este índice usó datos obtenidos en 4 pruebas 'on-line' que medían el nivel de inglés de 2'368.730 personas entre los años 2007 y 2009. Las pruebas eran de comprensión auditiva, lectura, gramática y vocabulario. América Latina, en general, no tuvo buen resultado.³⁴

³³ **COLOMBIA BILINGÜE** [en línea]: Bogotá: Ministerio de Educación, 2005 [consultado 04 de Septiembre de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-97495.html>

³⁴ **EI INGLÉS SE ENSEÑA DE FORMA ARCAICA AUN** [en línea]: Bogotá: El Tiempo, 2011 [consultado 10 de Agosto de 2013]. Disponible en Internet: http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/educacion/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-9103576.html.

En el periodo 2009-2012 en la misma evaluación, Colombia ocupó el puesto número 50 bajando 9 puestos en el ranking³⁵ ante el periodo anterior.

Figura 1. Mapa Clasificación EPI EF en América Latina



Fuente: EF Proficiency Index 2012

El español actúa como idioma internacional en América Latina el nivel de inglés de América Latina es muy bajo. En parte se explica por la importancia del español en la zona. Se trata de una lengua compartida que ya permite el comercio continental, la diplomacia y los viajes, lo que reduce la motivación para aprender inglés.

Inglés y Medios de Comunicación. La versatilidad de la radio permite llegar a las zonas más apartadas del país, de manera eficaz y amena. En especial en las zonas rurales, oír radio es una actividad cotidiana. El Ministerio de Educación y RTVC buscan alianzas con la BBC de Londres para emitir los programas de radio de su portafolio para América Latina. Dirigida a públicos juveniles y adultos, la oferta radial trae cursos de inglés, noticias y temas culturales para el público en general, así como un programa de didáctica para docentes. En el caso de la televisión, específicamente la franja infantil de Señal Colombia, el Programa Nacional de Bilingüismo ha evaluado diversos materiales audiovisuales para la enseñanza del inglés, dirigidos a niños, jóvenes y adultos, teniendo en cuenta el

³⁵ **EF EDUCATION FIRST**, English Proficiency Index. [En línea]. 2012. [Consultado 04 de Agosto del 2013]. Disponible en internet: <http://www.ef.com.co/epi/#latin-america>

nivel de inglés y la efectividad didáctica. Actualmente, Señal Colombia mantiene cursos de inglés en la franja infantil, juvenil y de adultos.³⁶

6.1.3 Entorno Económico. La Ciudad-Región: Cali y los siete municipios que la rodean (Buenaventura, Candelaria, Dagua, Jamundí, La Cumbre, Palmira y Yumbo) conforman una ciudad-región con una potencialidad de desarrollo integral y diversificado singular, combinando en forma excepcional más de 3,2 millones de habitantes (el 7% del total nacional), un PIB cercano a los \$40 billones de pesos (algo más del 7% del colombiano), un puerto marítimo, dos docenas de instituciones de educación superior, una vibrante base industrial y de servicios, algunas de las mejores tierras del país y su “clúster” agro-industrial más sofisticado, y una oferta cultural de clase mundial, entre otros atributos. Lamentablemente, en las últimas décadas, el desarrollo de la ciudad-región no se ha articulado en forma óptima para generar sinergias entre los diferentes municipios y sacar provecho real de la escala y diversidad de vocaciones y capacidades existentes.³⁷

La Economía Caleña³⁸: Según las más recientes estadísticas publicadas por el DANE, el producto interno bruto (PIB) del departamento del Valle, dentro del cual Cali juega un rol preponderante con más del 50% de la actividad económica, alcanzó en 2010 los \$53,1 billones de pesos, un 9,7% del total nacional. El Departamento es, con diferencia, la tercera economía regional del país después del Distrito Capital y Antioquia; y lo propio ocurre con Cali, que sigue a Bogotá y Medellín.

El Valle y su capital se destacan por tener una economía bastante diversificada, donde los servicios representan el 61 y el 77% del PIB³⁹, respectivamente. La estructura empresarial de Cali se caracteriza por la abundancia de pequeñas firmas. El Censo Económico de Cali de 2005 revela que de las cerca de 51.500 empresas que había en ese año en la ciudad, el 94,3% eran microempresas, el 4,6% empresas pequeñas y el 1,1%, medianas y grandes. Según cifras de la Cámara de Comercio de Cali, entre 2004 y 2009, se crearon anualmente un promedio de 2.549 sociedades empresariales, con un capital promedio de \$56

³⁶ **INGLES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN** [en línea]: Bogotá: Ministerio de Educación, 2005 [consultado 10 de Agosto de 2013]. Disponible en Internet: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/propertyvalue-32266.html>

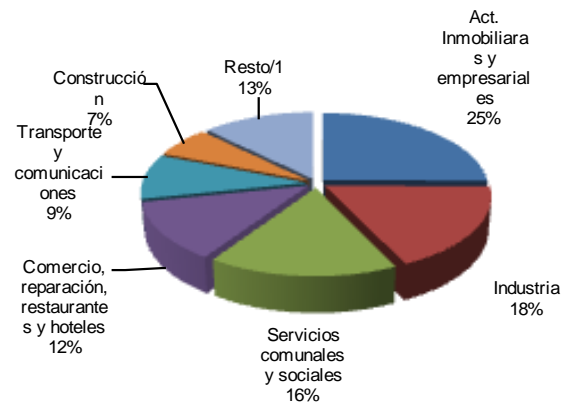
³⁷ **PLAN DE DESARROLLO MUNICIPIO DE SANTIAGO DE CALI 2012 – 2015** [en línea]: Cali: Alcaldía de Santiago de Cali, 2012 [consultado 10 de Agosto 2013]. Disponible en Internet: http://www.cali.gov.co/publico2/documentos/2013/Plan_de_desarrollo2012-2015F.pdf

³⁸ *Ibíd.*, pág. 113

³⁹ *Ibíd.*, pág. 128

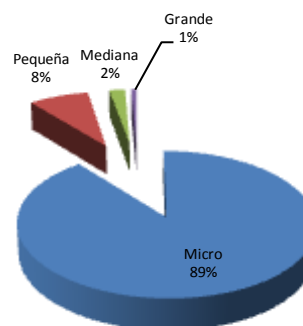
millones cada una. En el mismo lapso se disolvieron en promedio 560 empresas por año.

Figura 2. Graficas de PIB del Valle del cauca por sectores año 2010



Fuente: DANE. /1 Agricultura, intermediación financiera, electricidad, agua y gas. Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Cali.

Figura 3. Grafica Distribución de empresas de Cali por tamaño



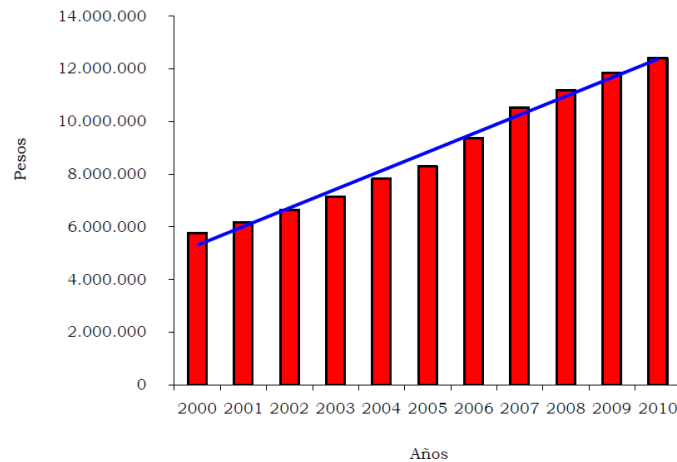
Fuente: DANE. /1 Agricultura, intermediación financiera, electricidad, agua y gas. Registro Mercantil, Cámara de Comercio de Cali.

El PIB por habitante del departamento del Valle en 2010 alcanzó los \$12,1 millones de pesos (8º a nivel nacional) —unos US\$6.350—y el de la ciudad se estima ligeramente superior⁴⁰. Esto ubica al Valle y a Cali como economías de ingreso medio-alto según la metodología del Banco Mundial. Estos rangos de

⁴⁰ PLAN DE DESARROLLO 2012 -2015. Op. cit., pág. 129

ingreso per cápita, algo superiores al promedio nacional, explican porque en 2010 los niveles de pobreza del Valle (30,6%) y Cali (26,1%), están por debajo de la media nacional (37,2%) y la de áreas urbanas (33%) (Figura 4.)

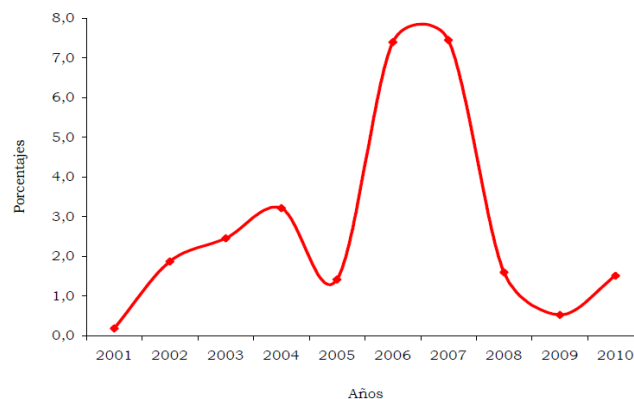
**Figura 4. Grafica Producto Interno Bruto por habitante
Valle del Cauca 2000 – 2010**



Fuente: Dane

En términos dinámicos, el PIB per cápita real pasó de 0,2% en 2001 a 1,5% en 2010, con una variación promedio de 2,8%, cifra que resultó de las expansiones obtenidas, principalmente en 2004, 2006 y 2007 (gráfico 2.1.4).

**Figura 5. Grafico Crecimiento del producto interno bruto,
por habitante, Valle del cauca 2001 – 2010**

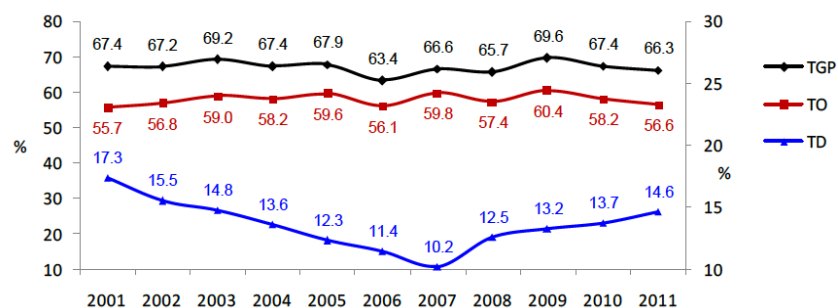


Fuente: DANE

No obstante, estos indicadores de relativa prosperidad encubren síntomas claros de estancamiento. Desde mediados de los años noventa, la economía regional viene perdiendo participación en el ámbito nacional de tal manera que hoy representa 2,2 puntos porcentuales menos del PIB colombiano que en 1990. En la década 2001-2010, el crecimiento real del PIB del Valle promedió un 3,5%, frente a un 4,1% de la economía nacional. A medida que se acentúa el auge minero-energético, la brecha tiende a volverse mayor. En 2010, mientras la economía nacional creció un 4,3%, impulsada por la actividad extractiva, la del Valle lo hizo en solo un 1,7%. Este menor dinamismo explica en parte porque mientras entre 2002 y 2010 la incidencia de pobreza por ingreso cayó 12,2 puntos porcentuales a nivel nacional, en el Valle y en Cali cayeron solo 8,6 y 7 puntos porcentuales, respectivamente.⁴¹

La problemática del desempleo. La tasa de desempleo continúa siendo una de las más altas del país. Mientras la desocupación en las trece áreas urbanas más importantes de Colombia se redujo de 12,5% en el trimestre septiembre-noviembre de 2009 a 10,2% en el mismo período de 2011, en Cali-Yumbo aumentó de 13,2% a 14,6% en igual lapso. La tasa de desempleo en la ciudad es en la actualidad casi una y media veces más alta que el promedio urbano nacional, y entre los ocupados más de la mitad (53,7%) son informales, contra un 51,1% a nivel nacional.⁴²

Figura 6. Grafico Evolución de la participación laboral, la ocupación y el desempleo

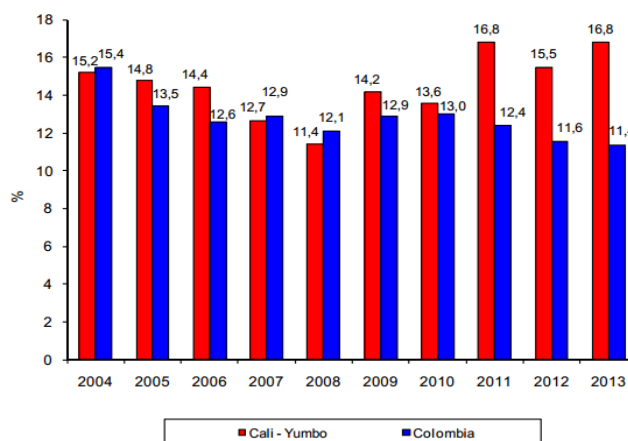


Fuente: DANE

⁴¹ **PLAN DE DESARROLLO 2012 -2015.** Op. cit., pág. 129 9

⁴² *Ibíd.* Pág. 130

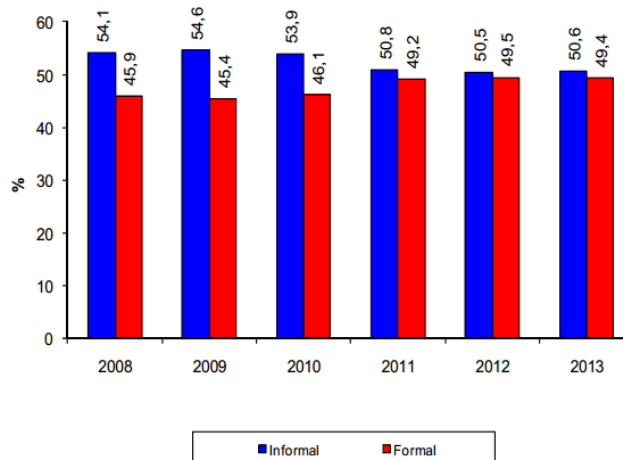
Figura 7. Grafico Tasa de desempleo 2003 – 2013



Fuente: DANE Gran encuesta integrada por hogares

En cuanto a calidad del empleo, Cali ocupaba en 2010 el 9º lugar entre las principales ciudades de Colombia con un índice de 46,7 (<60 es baja calidad). En cuanto a subempleo, las tasas (subjetivo: 27,6% y objetivo: 11,7%) son inferiores al promedio de las 13 áreas urbanas del país, pero siguen siendo significativas. Los índices de desocupación e informalidad para mujeres, jóvenes y grupos vulnerables y marginados resultan significativamente mayores⁴³.

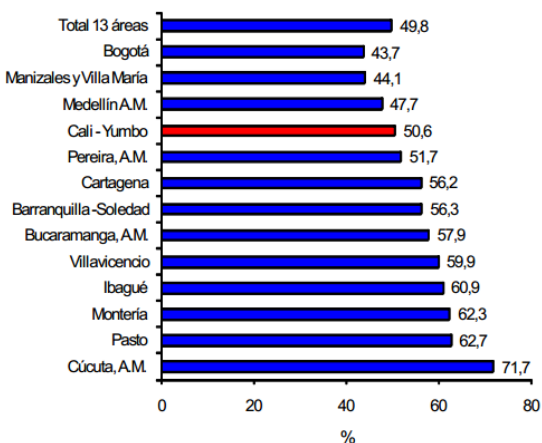
Figura 8. Grafico Distribución de la población ocupada informal y formal Cali - Yumbo 2008 - 2013 (Enero Marzo)



Fuente: Encuesta continúa de hogares (2001 – 2006), gran encuesta integrada de hogares (2007 – 2008)

⁴³ PLAN DE DESARROLLO 2012 -2015. Op. cit., pág. 131

Figura 9. Grafico Porcentaje de población ocupada en la informalidad sobre el total de ocupados 13 Ciudades y áreas metropolitanas 2013 (Enero - Marzo)

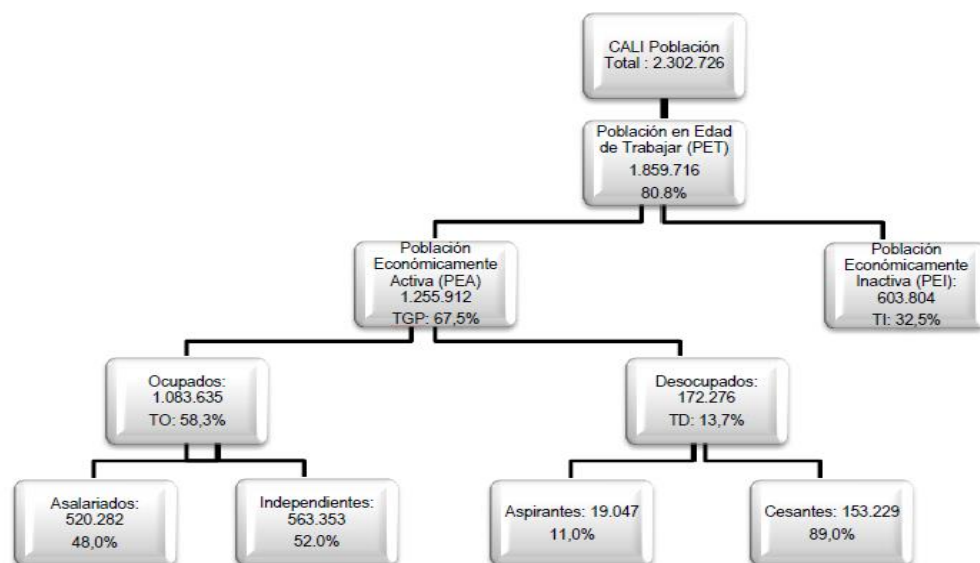


Fuente: Encuesta continúa de hogares (2001 – 2006), gran encuesta integrada de hogares (2007 – 2008)

En Cali cerca de 172 mil personas están desempleados (15,10%), el 53% los desempleados son mujeres, el 65% son jóvenes y 82,337 (el 3.67%) son personas en situación de desplazamiento, lo cual representa más del 60% de la población. El 26.2% de población es afrocolombiana, lo cual le permite tener un alto potencial de crecimiento con base en la cultura y oportunidades socioculturales.⁴⁴

⁴⁴ Plan local de empleo de Cali 2012, Programa de asistencia técnica para el fortalecimiento de las políticas de empleo, emprendimiento y generación de ingresos “Más y Mejores Oportunidades para Cali,” Santiago de Cali, mayo de 2012, Pg. 23.

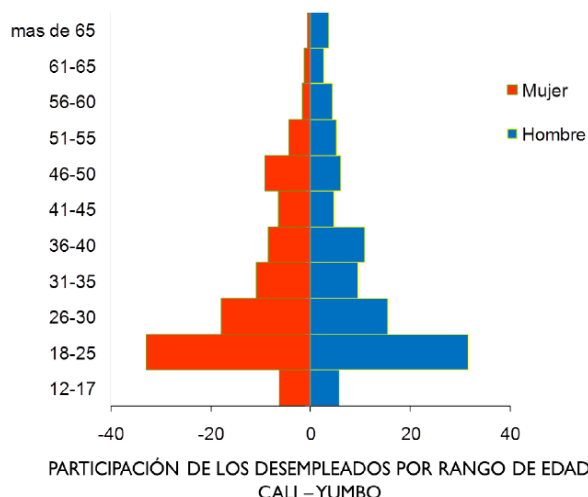
Figura 10. Diagrama Características del mercado laboral



Fuente: GEIH 2010

Con base en el diagnóstico hecho por el CNC con los cálculos de la GEIH 2010, en Cali la población económicamente activa es de 1.255.911 personas (el 67.5%) de la Población en Edad de Trabajar (PET). El segundo grupo lo constituye la población inactiva (PI) con 603,804 personas. Las personas con un empleo son 1.083.63, y los desocupados son 172.276. La evolución reciente de la tasa de ocupación en Cali muestra una recuperación de la demanda de trabajo a partir de 2011, después de una estruendosa caída a finales de 2010. Los niveles alcanzados por la tasa de ocupación en la ciudad todavía están por debajo de los registrados en los años anteriores. En septiembre de 2010 habían 1.083.635 personas ocupadas en la ciudad de Cali, esto es, dos mil personas más que el año anterior, lo que implica un aumento del 0.2% en los puestos de trabajo y 0.3 puntos de descenso con respecto a lo registrado. Por rangos de edad, la mayor parte de los ocupados se encuentran en el grupo entre 31 y 40 años (25%). Por el contrario, la mayor participación en el grupo de desempleados se encuentra en los jóvenes, entre 14 y 26 años, caracterizada por ser una mano de obra poco calificada y sin experiencia.

Figura 11. Grafica Participación de los desempleados por edades Cali - Yumbo



Fuente: Micro datos ECH DANE: Cálculos convenio de comercio de Cali – Universidad ICESI

Cabe destacar que casi la tercera parte de los empleos de la ciudad se ubican en el sector de servicios personales, comunales y sociales, caracterizados por su baja productividad y encadenamiento con el resto de la economía. Adicionalmente, allí se ubica el 39% del trabajo femenino de la ciudad.⁴⁵

Entre septiembre de 2010 y septiembre de 2011, las cifras de las cajas de compensación reflejaban la creación de 21.200 nuevos empleos formales, reducir los altísimos niveles de desempleo, que al último trimestre de 2011 afectaban directamente en Cali a más de 180.000 personas (e indirectamente a muchísimas más que son sus dependientes), constituye el principal reto que enfrentan en el ámbito económico la ciudad y la Administración municipal en el cuatrienio 2012-2015. Sólo a través de la generación masiva de más y mejores empleos, puede la ciudad avanzar en forma significativa y sostenida en la construcción de equidad, bienestar, cohesión social y prosperidad colectiva.

⁴⁵ **PLAN LOCAL DE EMPLEO DE CALI 2012**, Programa de asistencia técnica para el fortalecimiento de las políticas de empleo, emprendimiento y generación de ingresos “Más y Mejores Oportunidades para Cali,” Santiago de Cali, mayo de 2012, Pg. 28,29.

Cuadro 2. Necesidades Básicas Insatisfechas, NBI 2005

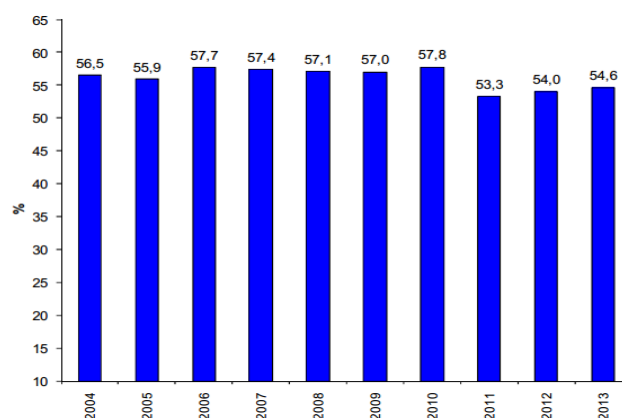
Ciudad	Personas con NBI (%)		
	Cabecera	Resto	Total
Bogotá, D.C.	9,12	27,84	9,16
Medellín	12,07	18,28	12,17
Cali	10,88	18,90	11,01
Barranquilla	17,68	22,00	17,69
Bucaramanga	10,96	35,35	11,31
Cartagena	25,61	35,50	26,16
Manizales	8,93	23,59	9,97
Montería	34,28	75,87	44,50
Villavicencio	15,78	32,23	16,77
Pasto	10,94	41,42	16,65
Cúcuta	22,37	46,13	23,15
Pereira	10,38	26,57	13,01
Ibagué	14,84	37,60	16,20
Nacional	19,51	53,30	27,63

FUENTE: DANE, Censo 2005

Con una población en edad de trabajar cercana a los 1,9 millones, la cual aumenta en cerca de 30.000 personas al año, la ciudad tendría que generar 160.000 puestos de trabajo adicionales en los próximos cuatro años, para bajar la tasa de desempleo al actual promedio urbano nacional del 10,2%. La magnitud del desafío se hace evidente cuando se constata que, según cifras del DANE, en el pasado cuatrienio (2008-2011) Cali generó sólo 9.000 puestos de trabajo nuevos y redujo en 28.000 el número de empleos formales. Igualmente, se constata una sustitución de empleo en industria manufacturera (39.000 puestos perdidos), típicamente de mayor valor agregado, por empleo en comercio, hoteles y restaurantes (50.000 puestos creados).⁴⁶

⁴⁶ PLAN DE DESARROLLO 2012 - 2015. Op. cit., pág. 132, Pg. 132

Figura 12. Grafico Tasas de ocupación Cali - Yumbo
Trimestre móvil enero - marzo 2003 – 2013



Fuente: DANE, Encuesta Continua de Hogares – Gran Encuesta Integrada de Hogares

En la economía globalizada de hoy, la inversión extranjera es una fuente no solo de recursos nuevos y de posibilidades de generación de empleo, sino sobre todo de conocimiento, tecnología y buenas prácticas.⁴⁷

En un ranking reciente (2007) publicado por la Cámara de Comercio de Cartagena, Cali ocupa el puesto 11 entre las 17 principales ciudades de Colombia en cuanto a internacionalización medida según: crecimiento anual exportaciones, balanza comercial/PIB, tasa de orientación exportadora y diversificación de los mercados, entre otros⁴⁸. A nivel latinoamericano, según el ranking de mejores ciudades para hacer negocios de la revista América Economía, Cali se ubica en el puesto 24 de 37 ciudades incluidas, por debajo Bogotá (8) y Medellín (15).

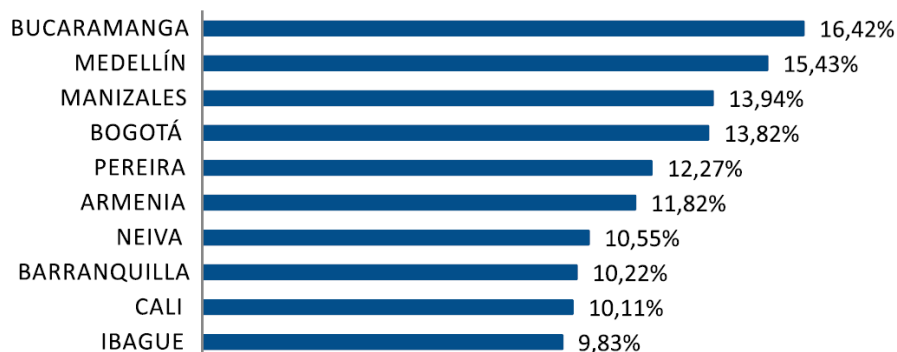
6.1.4 Entorno Tecnológico. Conectividad es una dimensión cada día más relevante para la conectividad y competitividad en el mundo actual y donde la ciudad-región presenta un rezago considerable frente a los líderes a nivel nacional, es la penetración de internet de banda ancha. Con 230.000 suscriptores a internet, a Junio de 2011, Cali mostraba una penetración del 10,11% en este servicio, lo que la ubica en el lugar 27 entre todos los municipios del país y en el 9 entre las capitales de departamento. El Valle, figura 5 en este ranking de

⁴⁷ **PLAN DE DESARROLLO 2012 -2015.** Op. cit., pág. 212

⁴⁸ **Ibíd.**, pág. 213

conectividad en el país, detrás de Bogotá DC, Antioquia, Risaralda y Santander, con una penetración del 7,42%, solo ligeramente superior al promedio nacional de 6,95%.⁴⁹

Figura 13. Grafico Ranking de penetración de suscriptores a internet (Junio 2011)



FUENTE: MinTIC

Según un estudio de Google Colombia es el segundo país de América Latina que más utiliza Internet con fines informativos. Para el 2013 se prevé que más de 18 millones de colombianos se conectarán a la red desde su casa.

Según el estudio sobre Internet realizado en 11 países por Pyramid Research para Google, Colombia en el 2013 tendrá alrededor de 18 millones de usuarios de internet accediendo desde casa. El estudio proyecta más de US\$2.000 millones en transacciones de comercio electrónico y un aumento exponencial en la publicidad online que llegará al 8% del total de la inversión publicitaria en los próximos 5 años.

Según el informe, Colombia posee alrededor de 4.7 millones de personas que utilizan Internet desde la casa y se proyecta que esta base podría superar los 18 millones a 2013. Aunque Internet es todavía un canal naciente en el mercado de la publicidad colombiana y como tal representa menos del 1% de la inversión total, el importante crecimiento de la base de usuarios de Internet en los próximos cinco años proyecta que este medio crecerá en relevancia y atraerá a un 8% del total de inversión en publicidad en 2013. Se estima que en publicidad se invertirá 1.8 billones de dólares americanos, lo que representa aproximadamente el 0,9% del PIB Colombiano para este año.

⁴⁹ **PLAN DE DESARROLLO 2012 -2015.** Op. cit., pág. 211

Los que hacen compras en línea se ubican en el grupo entre los 18 y los 44 años de edad y llevan a cabo esta actividad desde su hogar o la oficina. Las prendas de vestir, el calzado y los productos electrónicos lideran los bienes que más se mencionaron entre los adquiridos en línea. Los compradores en Colombia citaron sitios en la Web tales como De Remate, Falabella, y sitios internacionales como Amazon y Apple.

Los compradores en la muestra citaron que existe una mayor necesidad de información acerca de los productos y los servicios, al igual que una mayor facilidad en el uso. El 50% de los compradores manifestaron que se tomarán más tiempo en línea durante los próximos 12 meses. En cuanto a servicios en la Web, los más utilizados son la banca en línea, el pago de facturas y aplicaciones relacionadas con el trabajo.⁵⁰

6.1.5 Análisis de la Competencia. La competencia en servicios de capacitación en Idiomas, para nuestro caso inglés, ha crecido su dinamismo en los últimos 15 años. Dado las escasas barreras de entrada al negocio, son muchas las alternativas que existen tanto pequeñas como grandes, todas con la particularidad de proponer ofrecer un método mejor o más efectivo, igualmente cada uno soportando la base de su campaña o promesa sobre alguna preferencia o crítica popular, como Learn English con su “100% Conversacional”, Wizard con “Aprenda a hablar Inglés como aprendió hablar español”, Fast English con “El Inglés más rápido” y “No Usamos Material” o American English Systems con su Aprenda inglés practicando no estudiando” son algunos de los más sonados sin embargo los ejemplos abundan. Con el creciente interés y aceptación de la importancia de un segundo idioma para el desarrollo tanto personal como profesional, ha abierto la puerta a la entrada de nuevas propuestas y reaparición de algunas como la entrada a la ciudad de Cali de la Franquicia WIZARD o el controversial NLC y la reaparición de LESARU en la contienda.

Toda esta oferta lo que hace es brindarle a los prospectos un abanico de alternativas y obliga a nuevas propuestas a considerar muy bien todos elementos del servicio y más importante aún de identificar claramente su o sus elementos de diferenciación que rompa con los esquemas básicos en los que todos se ubican y lograr ofrecer un verdadero valor agregado, diferenciado hacia el cliente que lo destaque y posicione fuertemente en su nicho.

⁵⁰ **MARKETING TO MARKETING**, Colombia un Mercado potencial para internet. [En línea]. 2013. [consultado 25 Agosto del 2013]. Disponible en internet: <http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=1&did=385>

Si revisamos las páginas amarillas tanto física como paginasamarillas.com encontramos las siguientes opciones que podemos considerar como competidores directos:

Cuadro 3. Competidores Directos de la Organización

	RAZON SOCIAL	DIRECION	NUMERO TELEFONO
1	Academia Fast English	2 Sedes en Cali	sur: 330-7985 norte: 524-5552
2	Wizard Institue	2 Sedes en Cali	557-0214
3	Alliance Language centers	2 Sedes en Cali	553-2611---553-2612
4	Learn English International	4 sedes en Cali	524-5727
5	Centro Cultural Colombo Americano	3 sedes en Cali	687-5800---339-6153
6	Open English	Virtual	57-1-3814917
6	Academia De Ingles Victor Quitanilla	calle 23N no.6A n -40	524-0545 --- 400-8150
7	British English	cr.56 no. 2-98	513-0808/10
8	Centro Cultural Colombo Alemán	cr.35a no. 4a10	554-5244---556-0951
9	Centro De Idiomas English Net	AV. 2DN N. 24n-85	661-0670---315-407-1234
10	Asociación Colombo Japonesa	cl. 13 N 6n-40	660-1818
11	Langue Francaise Paris	cl. 9 B 27-43	556-1202
12	Alianza Colombo Francesa	AV. 6n 21-34	661-3431
13	OBM Corporation S.A	cr. 37 5b 4-15	514-5687
14	Owen Albert James	cl. 48 no.5n-122	666-2806---370-0400
15	Speak English Institute	cr.13 a 52-06	410-2916
15	Urienglish Institute	cll.17 b 13D-03 YUMBO	669-0851
16	Cole English	cl.26 81-40	371-4132
17	Academia De Ingles DR. Schweitzer	cr.32 a 9-35	514-6831
18	Active English	calle 5 no. 25-25	514-5846
19	Clases Personalizadas De Ingles Zolial	no. Info	445-7594
20	Dynet International	cll.40e 25-62 p-1	556-2817
21	Easy Language	cr.40 5a-32	683-6060
22	Editorial American Sistem Service	no info.	558-4772---5583788
23	O.G Entertainment	av.7n.no 24n 57	667-6250---667-7425---653-4852
24	First Language Academy	no info.	no info.
24	Fundación Cultural R. Kipling	cr.28 tra b-23	556-7835
25	Glo2 Company	cr.36c 5 b1-81	514-1886
26	Meyer Institute	cl.22 no. 2n- 58	660-2667---661-4444
27	ISSO International Student Services	avn 2n 7n-09	524-4776
28	Mejía Arce ínes	cr.71 10 bis-74	339-9404
29	Academia De Ingles Ciudad De Cali	cl.13 27a-18 p2	557-7982
30	Beatriz Upegú Vasquez	cl.16 2b-31-83	487-7196
31	Lesaru L.T.D.A	cr.44 5b-64	680-9909
32	Acosta Rosas Melba	cl.12b 39-3a b29	335-6712
32	Estrada Gomez Patricia	cl. 14 2b-21	893-9042
33	Profesor Holandes	cl.55 2an 107 t. b11 apt. 403	665-4578
34	Restrepo Juan	cl.4 6-32	892-0229
35	Schweiger María	cl.12 24c -77	554-2917

6.1.6 Mix de Mercadeo

Cuadro 4. Mix de mercadeo de la organización

LOGO / IMAGEN CORPORATIVA	PLAZA	PRODUCTO	PRECIO MENSUAL	PROMOCION
	2 Sedes en Cali	Cursos en grupos /Cursos Personalizados /Crusos Sabados Privado /Cursos Sabados /Grupos Adultos/Grupos personalizados /Niños desde 3 años	\$190.000 Grupal al mes \$750.000 Privado 20 horas al mes \$400.000 Privado Sabados \$140.000 mensual Sabados Grupal /\$140.000 Niños 3 Años	
	2 Sedes en Cali	Cursos Kids & Teens / Class (4-10 personas) / Executive (2-6 personas) / VIP Privado / Especializacion para profesionales	Kids & Teens \$125.000 Class \$195.000 Ejecutivo \$405.000 VIP \$650.000 (\$36.563 x Hora)	
	2 Sedes en Cali	Executivo English Program/ Programa de Alta Intensidad / Programas Avanzados /Programas Corporativos / Programas para bebes / Programas para niños y adolescentes / Programas para profesores /Preparacion para pruebas Internacionales	Executive \$210.000 mes Privado \$50.000 x Hora	
	4 sedes en Cali	Jovenes y Adultos / Niños y Adolescentes / Certificaciones	Grupal Jovenes & Adultos \$245.000 *Privado \$25.000 x 100 horas	
	3 sedes en Cali	Grupos 4 dias por semana 2 Dias por semana Sabados	4 Dias x Semana \$213.000 2 Dias x semana \$110.000 Sabados 5 horas \$213.000	
	Virtual	Clases Virtuales Clases en Vivo Ilimitadas 24/7 Plataforma Multimedia de Actividades uso limitado 24/7	Clases Virtuales \$169.000 con contrato a 12 meses	

6.1.7 Análisis de Perfil Competitivo. Para efectos de esta investigación analizaremos los primeros 6 como considerándolos competidores principales y su visible desde el punto de vista de la observación aplicación de Mix de Mercadeo

Cuadro 5. Matriz perfil competitivo - MPC

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Factores Claves del Éxito	Ponderacion	LINGUO		LEARN ENGLISH		WIZARD	
		Clasificacion	Resultado Ponderado	Clasificacion	Resultado Ponderado	Clasificacion	Resultado Ponderado
1. Presencia y Alcance	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
2. Competitividad Precios	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
3. Posicion Financiera	0.08	1	0.08	4	0.32	4	0.32
4. Publicidad	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45
5. Servicio Personalizado	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
6. Metodo	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15
7. Lealtad del cliente	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
8. Flexibilidad	0.1	3	0.3	1	0.10	2	0.20
9. Servicio a Domicilio	0.1	4	0.4	1	0.10	1	0.10
10. Agresividad comercial	0.16	1	0.16	3	0.48	2	0.32
	1		2.30		2.52		2.39

Como señala el total ponderado de 2.52, el competidor LEARN ENGLISH es el que presenta mayor fortaleza, seguido por WIZARD con un puntaje de 2.39, con factores de menor fortaleza como el precio, Presencia y agresividad comercial lo cual afecta su posición frente al más fuerte. Linguo está por debajo de los dos competidores con un puntaje de 2.30.

Se analizan solo estos dos competidores dado su cercanía al segmento que también atendemos como son los clientes corporativos y privados. Similitud en precios y servicios.

Los resultados muestran una oportunidad que se puede aprovechar como factor de diferenciador en el servicio el cual se debe explotar aun mas, como es la comodidad del servicio a domicilio y la flexibilidad tanto en horarios como en el poder de negociación al momento de cerrar un nuevo cliente y programa.

6.1.8 Análisis de Segmentación. Los clientes: Se dividen principalmente en dos grandes grupos: alumnos en edad escolar y adultos que no aprendieron en su día y ahora necesitan esa formación por su ámbito laboral.

Adicionalmente el grupo de los adultos los podemos dividir en dos subgrupos, grupales y privados, el primero representa el 85% de la oferta actual por parte de los centros de idiomas, ya que este representa una mayor optimización de las ganancias al ubicar en un espacio un número de alumnos que va desde 4 a 15 alumnos en algunos casos.

Los Privados, Servicios de Idiomas Corporativos y Programas Varios representan actualmente el 15% aproximadamente de la oferta actual en capacitación en idiomas, dominado primordialmente por centros de idiomas pequeños o docentes privados que ofrecen su agenda para atender a diferentes clientes en diversos horarios según su disponibilidad.

En este nicho de CLASES PRIVADAS es donde Linguo entrará a competir y generar influencia. El idioma de mayor demanda continúa siendo el inglés, seguido del francés y el portugués, aunque en los últimos años también ha aumentado la demanda de otras lenguas menos comerciales, como el mandarín, el alemán, chino, o el árabe, por las salidas laborales que se ofrecen para las personas que conozcan estos idiomas.

Para la captación de nuevos alumnos, los centros suelen acceder a diversas campañas publicitarias y promocionales con descuentos de hasta el 50% o de 2x1 y con espacios publicitarios ubicados principalmente en radio seguido por publicaciones locales y guías de servicios, aunque la mejor publicidad continúa siendo la referencia entre los clientes prospectos.

Se ha definido enfocar el servicio inicialmente para la ciudad de Cali concentrando los recursos y esfuerzos de comunicación y promoción para la población de estratos 4, 5 y 6 principalmente de las comunas 2, 3, 17, 19 y 22 lo que comprende una población de 288.175 personas y aunque esta población reúne todas las edades nos enfocaremos en la población de profesionales o técnicos entre el rango de edades de 20 – 50 años de edad.

6.1.9 Entorno Demográfico. El comportamiento del entorno demográfico es de gran importancia ya que puede dar pautas sobre decisiones de apertura, diversificación, cierre de mercados y por tanto de las organizaciones por lo que es importante la identificación del entorno demográfico para tener más elementos en la toma de decisiones acertadas y consecuentes con la optimización de los recursos de la organización.

Aquí revisaremos datos generales sobre los aspectos de población de la ciudad de Cali, igualmente se analizarán datos específicos de interés que impactan la propuesta de AOM – LINGUO según censo del 2005 y sus proyecciones.

Cuadro 6. Población de Cali 2005

Aspecto	Total
Número de habitantes	2.119.908
Número de hogares	566.897
Número de viviendas	512.457
Población de mujeres (%)	52,8
Población 5 años o más que sabe leer y escribir (%)	94,8

Fuente: DANE. Censo 2005

Tabla 1. Proyección de población

Nombre Municipio	Población estimada*								
	A junio 30 de 2011			A junio 30 de 2012			A junio 30 de 2013		
	Cabecera	Resto	Total	Cabecera	Resto	Total	Cabecera	Resto	Total
Bogotá, D.C.	7.451.718	16.086	7.467.804	7.555.165	16.180	7.571.345	7.658.081	16.285	7.674.366
Medellín	2.335.568	32.714	2.368.282	2.361.134	31.877	2.393.011	2.386.233	31.092	2.417.325
Cali	2.232.996	36.634	2.269.630	2.258.017	36.626	2.294.643	2.283.057	36.627	2.319.684
Barranquilla	1.189.787	4.165	1.193.952	1.196.638	4.182	1.200.820	1.202.749	4.197	1.206.946
Cartagena	911.271	44.298	955.569	923.418	43.633	967.051	935.496	43.104	978.600
Cúcuta	603.532	21.118	624.650	609.639	21.311	630.950	615.795	21.507	637.302
Bucaramanga	518.471	6.745	525.216	519.516	6.667	526.183	520.229	6.598	526.827
Ibagué	501.984	30.050	532.034	507.366	30.140	537.506	512.631	30.245	542.876
Pereira	386.120	73.570	459.690	388.617	73.613	462.230	391.140	73.579	464.719
Villavicencio	418.454	23.505	441.959	428.941	23.531	452.472	439.533	23.588	463.121
Manizales	362.904	27.208	390.112	364.381	27.276	391.657	365.824	27.343	393.167
Pasto	343.917	73.592	417.509	349.379	73.888	423.277	354.808	74.082	428.890
Montería	319.135	96.661	415.796	324.711	97.464	422.175	330.285	98.294	428.579
Armenia	282.565	7.915	290.480	284.109	7.943	292.052	285.640	7.965	293.605
Total Nacional	34.882.971	11.160.725	46.043.696	35.377.018	11.204.354	46.581.372	35.869.246	11.251.843	47.121.089

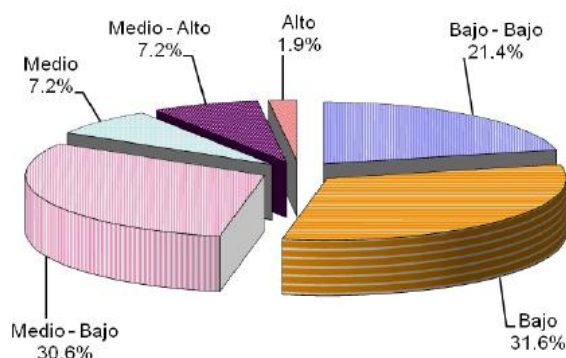
* Basadas en la extrapolación del comportamiento de conciliación del periodo 1985-05

Fuente: DANE. Censo 2005

Según esta proyección a junio 30 del 2013, Cali cuenta con una población estimada de 2.283.057 un crecimiento aproximado del 8% desde el censo del 2005.

En el 2010 tenemos una participación del 7.2% para el estrato 4, un 7.2% para estrato 5 y de un 1.9% de estrato 6, los cuales conforman el demográfico según estratos que forman parte de nuestra población objetivo para AOM – LINGUO.

Figura 14. Grafico Participación porcentual según estrato 2010 Santiago de Cali



Fuente: DANE

Tabla 2. Proyecciones de población por grupos de edad y sexo, en Cali 2010 – 2012

Edad	2010			2011			2012		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
Total	2,244,536	1,073,428	1,171,110	2,269,532	1,085,288	1,184,244	2,294,653	1,097,219	1,197,434
0 - 4	176,565	90,294	86,271	176,647	90,500	86,147	178,625	90,512	88,113
5 - 9	180,107	90,870	89,237	178,578	90,208	88,372	178,066	90,158	87,908
10 - 14	194,895	98,844	96,051	193,092	97,770	95,322	190,688	96,418	94,268
15 - 19	202,067	102,770	99,297	202,533	103,016	99,517	202,169	102,780	99,389
20 - 24	198,509	99,536	98,973	199,722	100,566	99,156	201,482	101,684	99,798
25 - 29	193,813	93,838	99,975	195,755	95,244	100,511	196,610	96,335	100,275
30 - 34	174,289	83,401	90,888	178,194	85,292	92,902	181,998	87,179	94,819
35 - 39	155,070	73,660	81,410	156,732	74,550	82,182	160,250	76,210	84,040
40 - 44	156,011	72,223	83,788	155,007	71,923	83,084	153,729	71,605	82,124
45 - 49	150,875	68,968	81,907	153,052	70,018	83,034	153,611	70,239	83,372
50 - 54	124,397	55,228	69,169	129,640	57,672	71,968	134,913	60,259	74,654
55 - 59	98,460	43,461	54,999	102,633	46,126	57,507	107,033	46,889	60,144
60 - 64	75,049	32,991	42,058	78,627	34,422	44,205	82,290	35,885	46,405
65 - 69	55,115	24,020	31,095	57,298	24,920	32,378	60,280	26,057	34,223
70 - 74	44,706	18,231	26,475	44,792	18,336	26,456	45,364	18,702	26,662
75 - 79	31,607	12,542	19,065	33,220	12,909	20,311	34,608	13,267	21,339
80 y +	33,001	12,549	20,452	34,010	12,818	21,192	34,941	13,040	21,901

Fuente: proyecciones de población 2005 – 2020 / DANE

Según las proyecciones de población municipal por rango de edades y teniendo en cuenta el demográfico que hemos definido como nuestro segmento vemos que en el rango de edades que es de nuestro interés contamos con una población de 619.073 dentro del rango de edades que conforman nuestro demográfico de interés.

Esta información nos es de utilidad a la medida que muestra que contamos con una población joven y un demográfico aún crece y no muestra estancamiento de población como otros países del mundo como Canadá y Australia, proporcionando una fuente de nuevos clientes potenciales a futuro cuyos cambios en preferencias y necesidad de servicios de capacitación de idiomas dependerá mucho de la tecnología, del acceso a una enseñanza de Idiomas efectiva y de la efectividad que esté teniendo el Plan de Bilingüismo tanto nacional como regional.

Ya que a medida de que estos temas mejoren las cifras crecientes de población no tendrán un impacto positivo en el negocio ya que cada nueva generación tendría una mayor capacidad y habilidad en el manejo de un segundo idioma y menor sería la necesidad de capacitación básica en el tema.

Tabla 3. Proyecciones de población según total, cabecera y resto, en Cali 2009 – 2015

Descripción	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
TOTAL CALI	2,219,714	2,244,639	2,269,630	2,294,643	2,319,655	2,344,703	2,369,829
Cabecera	2,183,055	2,207,994	2,232,996	2,258,017	2,283,035	2,308,086	2,333,213
Comuna 1	72,172	74,729	77,348	80,028	82,768	85,569	88,432
Comuna 2	103,781	105,499	107,256	109,050	110,879	112,746	114,651
Comuna 3	45,743	45,843	45,949	46,057	46,169	46,283	46,400
Comuna 4	55,358	55,012	54,673	54,339	54,011	53,687	53,369
Comuna 5	106,425	107,379	108,332	109,280	110,221	111,157	112,089
Comuna 6	179,401	181,165	182,922	184,668	186,402	188,124	189,837
Comuna 7	74,438	73,913	73,393	72,876	72,360	71,846	71,334
Comuna 8	101,226	101,400	101,585	101,777	101,974	102,177	102,388
Comuna 9	47,243	46,848	46,462	46,083	45,712	45,349	44,994
Comuna 10	108,206	108,639	109,078	109,520	109,962	110,407	110,854
Comuna 11	103,698	104,302	104,910	105,518	106,125	106,731	107,339
Comuna 12	67,937	67,751	67,571	67,394	67,221	67,049	66,881
Comuna 13	175,339	175,688	176,056	176,437	176,827	177,228	177,641
Comuna 14	161,427	163,405	165,342	167,237	169,091	170,909	172,696
Comuna 15	140,379	143,612	146,818	149,995	153,144	156,267	159,369
Comuna 16	100,915	101,974	103,028	104,075	105,113	106,145	107,170
Comuna 17	120,540	123,676	126,835	130,014	133,211	136,428	139,665
Comuna 18	110,038	113,474	116,966	120,510	124,105	127,752	131,453
Comuna 19	107,200	108,156	109,115	110,074	111,032	111,989	112,947
Comuna 20	67,242	67,587	67,934	68,283	68,631	68,980	69,331
Comuna 21	99,117	101,550	103,879	106,113	108,261	110,332	112,336
Comuna 22	9,435	9,718	10,003	10,290	10,578	10,868	11,160
Otros1	25,794	26,677	27,545	28,399	29,238	30,064	30,876

Fuente: proyecciones de población 2005 – 2020 / DANE

Según los datos de proyección de población por comunas. Nosotros concentraremos nuestro interés para la población ubicada en las comunas 2, 3,

17,19 y 22 de la ciudad de Cali los cuales según los datos para el 2015 sumarían 424.623 personas. Según un estudio realizado por la universidad ICESI, UNA MIRADA DESCRIPTIVA A LAS COMUNAS DE CALI⁵¹ estas comunas son las que concentran el mayor número de población de estratos 4,5 y 6, los cuales forman parte de nuestra demográfica meta el cual según la ponderación de los porcentajes de población por estrato serían para el 2014 un total de 288.175. Cabe resaltar que debemos tener en cuenta que esta proyección no nos define cuantas personas pertenecientes a las comunas y estratos de interés forman parte del rango de edades (20-50 años) que nos compete. Tampoco define cuánta de esta población ya maneja un segundo idioma y cuenta con estudios técnicos, profesionales o superiores.

Juventud: La Ley 375 de Julio 4 de 1997, define entre otros aspectos, los rangos de edad de la población joven en nuestro país, de 14 a 26 años. Dentro de estos rangos de edad en el municipio de Santiago de Cali, según proyección poblacional realizada a 2012 por el DANE, habitan 522.864 jóvenes, 264.161 hombres y 258.703 mujeres. Jóvenes amparados con la política pública municipal, fijada mediante decreto municipal 0945 del 29 de Diciembre de 2006.

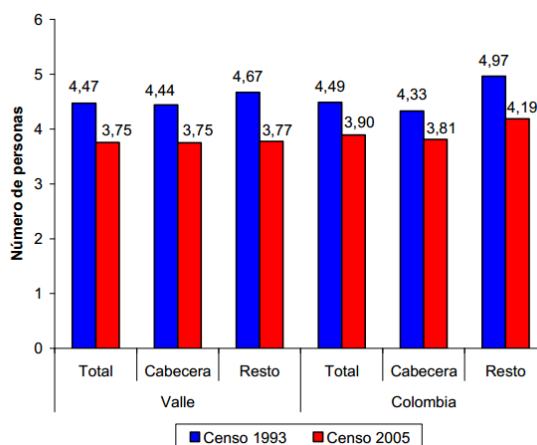
Referirse a las juventudes del municipio de Santiago de Cali, precisa retomar los resultados más relevantes obtenidos de la caracterización que a este respecto realizó la Secretaría de Desarrollo Territorial y Bienestar Social de Desarrollo Territorial y Bienestar Social en el año 2009⁵², a través de la aplicación de 1.258 encuestas a jóvenes de distintas comunas de la ciudad de Cali, se recogieron y procesaron datos sobre sus condiciones sociales, culturales y económicas.

Los hogares de las y los jóvenes encuestados(as) se caracterizan por albergar un número considerable de personas. Según estos datos, la mayoría de hogares se conforma por más de 5 personas (correspondiente al 41%) y 4 personas (equivalente a 25%) de ellas. Esta caracterización es importante, ya que la inserción en estos grupos configura dinámicas de socialización particulares, fundamentalmente aquellas relacionadas con la autonomía y privacidad de acciones de las personas jóvenes.

⁵¹ **UNA MIRADA DESCRIPTIVA A LAS COMUNAS DE CALI.** [En línea]. 2007. [consultado 20 Agosto 2013]. Disponible en internet: http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf

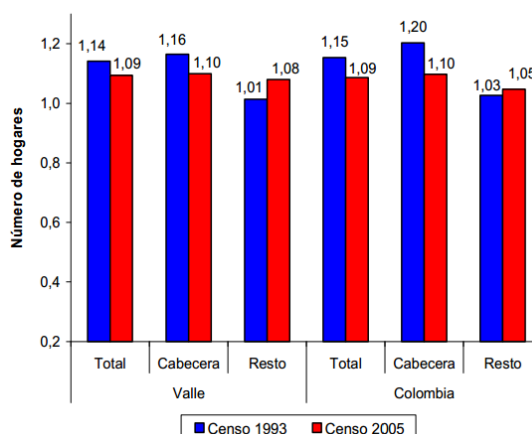
⁵² **ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. SECRETARÍA DE DESARROLLO TERRITORIAL Y BIENESTAR SOCIAL DE DESARROLLO TERRITORIAL Y BIENESTAR SOCIAL INFORME DE GESTION.** [En línea]. 2010. [consultado 20 Agosto 2013]. Disponible en internet: www.cali.gov.co/descargar.php?id=28135

Figura 15. Grafico Tamaño promedio del hogar en Valle del Cauca y Colombia



Fuente: Censo 1993 Vs. Censo 2005

Figura 16. Grafico Promedio de hogares por vivienda en Valle del Cauca y Colombia



Fuente: Censo 1993 Vs. Censo 2005

Con respecto a las personas que conforman los hogares de los y las jóvenes que participaron en la encuesta, podemos decir que predominan la familia de tipo nuclear (compuesta por padre, madre, hermanas y hermanos), en el 38%, y la familia extensa¹, en el 24%. Las familias mono parentales (con presencia de alguno de los padres) resultaron menos frecuentes en esta encuesta: solo en el 10% de los casos.

Adulto Mayor: El Censo de 2005, en Colombia, identificó que el 6,3% de la población es mayor de 60 años. En términos absolutos son 3.745.381 personas, de las cuales 54,0% son mujeres y 46,0% hombres.⁵³ En Santiago de Cali se registraron 204.008 personas mayores, y las proyecciones de población DANE⁵⁴, muestran, para el año 2011, un crecimiento del 21,0%, es decir 43.939 personas más, y por ende, una significativa tendencia a prolongar la longevidad.

Educación: Los niveles de educación están por encima del promedio departamental y nacional, sólo el 3,1% de personas son iletradas y el 16% de la población tiene estudios superiores. Esto es resultado de una buena oferta educativa, sin embargo, en las entrevistas focales varios empresarios manifestaron que la calidad de la educación no es buena.⁵⁵

Cuadro 7. Nivel educativo en Valle del Cauca y Colombia

Ciudad	Iletrados	Primaria	Secundaria	Media	Superior y posgrado
Cali	3,10%	30,90%	38,10%	5,80%	16%
Palmira	5,10%	35,10%	35,10%	7,50%	11,90%
Buenaventura	9,70%	37,50%	32,60%	5,70%	7%
Subtotal	4%	32%	37%	6%	14%
Valle del Cauca	5,20%	35,20%	35,90%	5,50%	12%
Colombia	8,40%	37,20%	31,80%	3,90%	11,90%

Fuente: Plan de Empleo de Cali 2012

Los problemas de la educación en Cali no terminan ahí, la confiabilidad de los datos es otro de los graves problemas que enfrenta como reto la presente administración. Las estimaciones de población no incorporada al sistema educativo (déficit escolar) oscilan ampliamente según las diferentes fuentes de información, entre unos 12.000 estudiantes (Observatorio de la Educación), 42.000 (DANE) y 70.000 (MEN y Observadores independientes). Cualquiera que fuera la cifra, resulta inaceptable para una ciudad con el nivel de desarrollo de Cali, la persistencia de un déficit escolar tan significativo, máxime a partir del año 2012 cuando inicia la implementación de la Política de Gratuidad Educativa del

⁵³ CENSO 2005 / DANE – www.dane.gov.co.

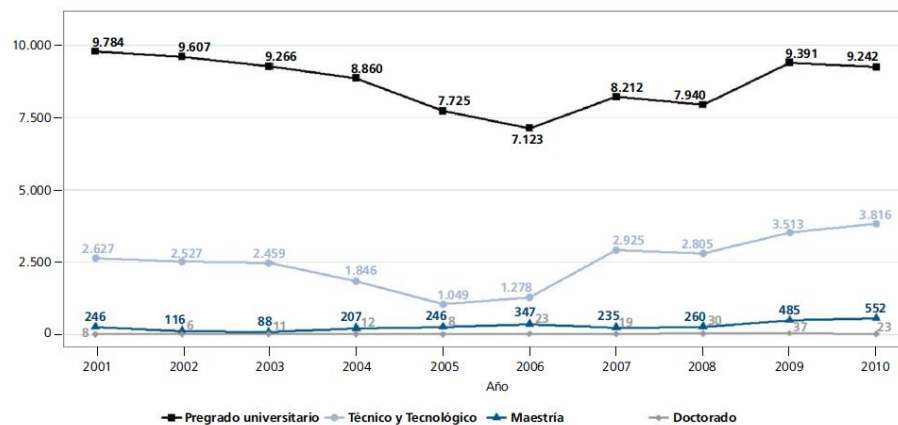
⁵⁴ PLAN_DE_DESARROLLO2012-2015. Op. Cit., Pág. 69.

⁵⁵ PLAN DE EMPLEO DE CALI 2012 PROGRAMA DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DE EMPLEO, EMPRENDIMIENTO Y GENERACIÓN DE INGRESOS “MÁS Y MEJORES OPORTUNIDADES PARA CALI,” [En línea.]. 2012, [consultado 20 Agosto 2013]. Disponible en internet: www.cali.gov.co/descargar.php?id=28135

Gobierno Nacional. Los problemas de cobertura son mucho más pronunciados en la educación superior.

Según las cifras más recientes del Ministerio de Educación Nacional (MEN), la cobertura de Educación Superior en el Valle es del 30.7% en 2009, siendo en Cali presumiblemente algo más alta. Se calcula que cerca de 55.000 bachilleres se quedan sin acceder a la educación superior cada año; gran parte de estos, a pesar de la implementación de programas de apoyo como el “Plan Talentos” son estudiantes de condiciones socioeconómicas bajas.⁵⁶

Figura 17. Grafico Graduados de Instituciones de Educación Superior en Valle del Cauca.



Fuente: MEN. Cálculos: Oct.

⁵⁶ PLAN DE DESARROLLO 2012-2015. Op. Cit., Pág. 51

7. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

Cuadro 8. Amenazas y Oportunidades de la organización

Amenazas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fácil entrada de nuevos competidores. 2. Incremento en tiempo de desplazamientos docentes. 3. Incremento costos de transporte. 4. Aumento en el número de centros de idiomas. 5. Aumento del costo de vida. 6. Incremento y mejora del bilingüismo en instituciones educativas públicas y privadas. 7. Penetración de clases de inglés virtuales. 8. Incremento de costos y reducción de márgenes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento al acceso a internet. 2. Abundante material gratuito disponible ONLINE 3. Precios por hora de docentes estable y congelado 4. Alta disponibilidad y acceso a docentes de Ingles en la ciudad. 5. Espacio para la creación de nuevas alternativas de servicio. 6. Ampliación de la oferta actual de servicios de idiomas. 7. Mecanismos de incentivos y aumento de ingreso para docentes. 8. Acceso a la creación de material multimedia. 9. Poca presencia de instituciones enfocadas principalmente a clases privadas. 10. Espacio para la creación del Boletín Linguo hasta evolucionar en revista. 11. No existencia de un medio que promueva y organice la oferta de clases privadas con docentes particulares.

Podemos ver que son más las oportunidades que las amenazas identificadas, y aunque existen elementos como el incremento del tiempo de desplazamiento y el incremento en los costos de transporte como factores inmediatos que pueden afectar los costos y las utilidades potenciales del negocio. Hay grandes oportunidades que pueden ayudar a equilibrar estos aspectos negativos como la alta disponibilidad y acceso a docentes de idiomas y esta disponibilidad puede permitir identificar como están los docentes distribuidos en toda la ciudad y en los casos en que el desplazamiento sea de importancia o crítica podemos optar por ubicar al docente más cercano y adecuado para atender la demanda.

Con la información plasmada en el cuadro anterior podemos proceder a realizar una MATRIZ MEFE que nos permita calificar la posición de la empresa ante estas amenazas y oportunidades.

Cuadro 9. Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
AMENAZAS			
• Fácil entrada de nueva competencia	0.04	1	0.04
• Incremento en tiempo de desplazamientos docentes.	0.04	2	0.08
• Incremento costos de transporte	0.04	2	0.13
• Aumento de número de centros de idiomas	0.05	1	0.05
• Aumento costo de vida	0.03	1	0.03
• Incremento y mejora del bilingüismo en instituciones educativas públicas y privadas.	0.1	1	0.10
• Penetración de clases de inglés virtuales.	0.03	2	0.06
• Incremento de costos y reducción de márgenes.	0.1	1	0.10
OPORTUNIDADES			
• Aumento al acceso a internet	0.03	4	0.12
• Abundante material gratuito disponible ONLINE	0.01	3	0.03
• Precios por hora de docentes estable y congelado.	0.07	4	0.28
• Alta disponibilidad de docentes de ingles	0.05	4	0.20
• Espacio para la creación de nuevas alternativas de servicio.	0.03	4	0.12
• Ampliación de la oferta actual de servicios e idiomas.	0.1	4	0.40
• Mecanismos de incentivos y aumento de ingreso para docentes creando lealtad.	0.03	4	0.12
• Acceso a creación de material multimedia.	0.01	3	0.03
• Dominio inexistente por parte de una institución en la oferta de clases privadas.	0.04	4	0.16
• Espacio para la creación de Boletín Linguo hasta evolucionar en revista.	0.1	4	0.40
• No existencia de un medio que promueva y organice la oferta de clases privadas con docentes particulares.	0.1	4	0.40
TOTAL	1.0		2.80

La Matriz MEFE arrojó un valor de 2.80, lo cual nos dice que se tienen tanto amenazas como oportunidad. El entorno macroeconómico está dado para revisar a fondo las amenazas e identificar claras acciones que puedan contrarrestar los efectos negativos y guiar hacia el aprovechamiento de las oportunidades.

8. DESARROLLO OBJETIVO 2

Objetivo 2: Analizar el micro entorno de la empresa e identificar fortalezas y debilidades.

8.1 ANÁLISIS INTERNO

Linguo Idiomas desarrolla un análisis interno que le permita identificar de manera consciente y ordenada las fortalezas y debilidades que posee como propuesta de servicio en capacitación de idiomas. Igualmente busca lograr visualizar y dar claridad a fortalezas existentes de las cuales no se tiene conciencia y al mismo tiempo prestar atención a esas debilidades que actualmente quizás se dan por alto.

8.1.1 Análisis Administrativo. Estudio administrativo: Representa uno de los aspectos más importantes dentro del plan de negocios, ya que si la estructura administrativa es efectiva las probabilidades de éxito son mayores. Para hacer el estudio se debe empezar por elaborar un organigrama de la empresa, asignar funciones y responsabilidades, dicho estudio debe incluir también una descripción detallada de los costos administrativos acompañado de cifras, el aspecto legal de la empresa, nombrando razón y objeto social, los permisos que requiere y los trámites de constitución necesarios.⁵⁷

Nombre de la Empresa / Razón Social: Linguo Idiomas

⁵⁷ Koelpin, Ophelia. Estudio Administrativo. <http://www.scribd.com/doc/41767724/ESTUDIO-ADMINISTRATIVO#download>. Pág. 1

Figura 18. Logo Linguo Idiomas



El Logo de Linguo Idiomas está representado por su nombre Linguo en conjunto dentro de lo que es conocido como burbuja de dialogo. Este elemento es de alta representación para el objetivo y enfoque de la empresa.

Linguo busca facilitar la comunicación entre las personas dando pie al diálogo e intercambio de ideas, estas ideas pueden ser expresadas de modo oral o escrito y se quiere estar en medio del proceso sin importar el idioma.

Color: Se escoge el rojo ya que en términos publicitarios y psicológicos el rojo es el color de la alegría de la vida, de la fuerza vital, y es estimulante para las energías que pueden ser tanto constructivas como destructivas, activa en todas las direcciones. Simboliza la poderosa fuerza de voluntad.

Igualmente se escoge el rojo buscando llamar la atención, inspirar el deseo de acción y motivar a las personas, se busca crear un fuerte vínculo y recordación. También se pretende alejarse de colores que la competencia regularmente usa ya que se pretende aplicar acciones y estrategias agresivas en el sector.

Nombre: Se llega al nombre *Linguo* a raíz de su similitud con la palabra *LENGUA* refiriéndose al idioma que se habla adicionalmente y como dato curioso también se concreta la selección del nombre basado en un capítulo de los Simpson donde Lisa desea participar en una feria de ciencia con un robot que construyo llamado LINGUO, cuya labor es corregir errores gramaticales de las personas al momento de hablar y cometerlas. La cual se ajusta también a una técnica de corrección que se aplica durante el proceso de enseñanza de un idioma.

Ver video en el siguiente link: <https://www.youtube.com/watch?v=bilEawBxtTM>

Fuente: **Budhand Bold** se escoge esta fuente por su forma dinámica, fluida, moderna y distintiva, todos los elementos que se busca representar en el servicio, método y experiencia al usar nuestros servicios.

Actividad que realiza. Linguo Idiomas se dedica a la comercialización directa y vía web en, capacitación, asesoría y promoción de servicios de idiomas, tales como enseñanza de diversos idiomas a nivel individual o corporativo, privado o grupal con docentes nativos y no nativos, conocedores y experimentados en el área de docencia al igual de proveer servicios de traducciones oficiales y no oficiales de todo tipo de material o también traducciones simultaneas en caso de requerirse. Igualmente Linguo Idiomas por medio de su Boletín impreso de circulación gratuita bimensual, promueve el aprendizaje y el interés en el bilingüismo o plurilingüismo.

Tamaño de la Empresa: Micro empresa

Forma Legal: Compañía de Régimen simplificado.

Número de Empleados: 4 empleados de los cuales 1 es administrativo y 3 son docentes

Importancia Económica en la Región. Actualmente existe un interés no solo regional si no también nacional por lograr aumentar y mejorar los niveles de bilingüismo en especial en el idioma Ingles. “El inglés se ha convertido en una lengua global o universal y, por ende, su dominio le permite a las personas ser más competitivas, ya que incrementa el acceso a fuentes de conocimiento y facilita la comunicación con otras culturas. En el mundo laboral y académico, aquellas personas que dominan esta lengua poseen una ventaja. Por esta razón, el número de personas que aprende este idioma ha crecido rápidamente en los últimos años, hasta el punto que se estima que un tercio de la población mundial se encuentra “expuesta” al inglés y que 750 millones de personas en el mundo lo dominan como lengua extranjera.”⁵⁸

El Plan de Desarrollo de la Administración del Doctor Rodrigo Guerrero incluyo un importante programa denominado “Formación para un Ciudadano Global” el cual

⁵⁸ **SANCHEZ JABBA, Andres.** El Bilingüismo en los Bachilleres Colombianos. [En línea]. 2012. [consultado 20 de Septiembre del 2013]. Disponible en internet: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_159.pdf

hace parte de la Línea 5, y cuyo objetivo es plantear acciones encaminadas a la formación bilingüe de los estudiantes de Santiago de Cali como plataforma para la igualdad de oportunidades, la competitividad y la proyección internacional.⁵⁹

Por lo tanto es de vital importancia para Cali el lograr altos niveles en la difusión, alcance del bilingüismo ya que le brinda a la ciudad mayor competitividad, mayor igualdad y permite acceder a oportunidades nuevas de intercambios comerciales con un mundo globalizado al igual que ampliar nuestra oferta y mejorar el servicio de turismo tanto para la ciudad como el país.

Situación actual, Estabilidad y Crecimiento. Para determinar la situación actual de Linguo Idiomas, tanto internamente como externamente frente a la competencia, se realiza el análisis DOFA, en el cual revela las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

8.2 FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS

Cuadro 10. Fortalezas y Debilidades de la organización

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajos costos de operación 2. Excelente referencias corporativas e individuales 3. Buena Reputación 4. Personal calificado con una excelente habilidad de negociación. 5. Estrategia de comunicación Innovadora – BOLETIN LINGUO. 6. Pioneros en Presencia WEB que agrupa, organiza, promueve y ofrece servicios de idiomas 100% privados a domicilio – linguoidiomas.com 7. Excelente habilidad comercial y cierre de nuevos clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo capital de trabajo. 2. Bajo acceso a recursos económicos 3. Actual oferta limitada a ingles 4. Inestabilidad en valor de facturación mensual 5. 5 meses del año con bajos ingresos, inactividad de clases y/o inicio de nuevos alumnos. 6. Sensible a factores personales y profesionales adversos de clientes. 7. Actualmente no se tiene contratos de capacitación en ingles a nivel corporativo. 8. Limitado alcance comercial y de promoción de servicios a demográfico meta.

Dentro de las fortalezas vemos que temas como los bajos costos de operación son un factor que aporta al ingreso de nueva competencia por sus escasas barreras de penetración al sector y a la actividad.

⁵⁹ **PLAN DE DESARROLLO 2012-2015.** Op. Cit., pág. 225

Revisamos las debilidades para así dar también mayor claridad para luego analizar más a fondo.

Cuadro 11. Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI

Factores críticos para el éxito		Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas:				
1.	Bajos costos de Operación	0.03	3	0.09
2.	Buena reputación	0.02	3	0.06
3.	Excelente habilidad comercial y de cierre de nuevos clientes privados.	0.03	4	0.12
4.	Excelentes referencias corporativas e individuales.	0.02	3	0.06
5.	Personal Calificado con una excelente capacidad de negociación.	0.02	4	0.08
6.	Estrategia de comunicación Innovadora – Boletín Linguo -	0.03	4	0.12
7.	Pioneros en Presencia WEB que agrupa, organiza, promueve y ofrece servicios de idiomas 100% privados a domicilio – linguoidiomas.com	0.04	4	0.16
Debilidades				
8	Bajo capital de trabajo	0.03	2	0.06
9	Bajo acceso a recursos económicos	0.03	2	0.06
10	Oferta actual limitada a Ingles	0.05	1	0.05
11	Inestabilidad en ingreso mensual.	0.09	1	0.09
12	5 meses al año de inactividad comercial y de clases	0.08	1	0.08
13	Altamente sensible a factores personales adversos del alumno.	0.03	1	0.03
14	Fuerza de venta limitada.	0.05	2	0.10
15	Estrategia comercial no definida.	0.23	2	0.46
16	Limitado alcance comercial y de promoción de servicios a demográfico meta limitado	0.22	2	0.44
TOTAL		1.0		2.06

La matriz muestra que la empresa se encuentra en una posición donde debe buscar fortalecer tu situación financiera, adquirir estabilidad en sus recursos y aprovechar al máximo las nuevas iniciativas que le brindan diferenciación y

posición en el mercado como son la página web y el boletín Linguo que le permitirá crear alternativas y darle un nuevo direccionamiento al negocio. Con toda la información base procedemos a realizar una matriz MAFI y MEFE para identificar la posición actual de la empresa y el enfoque al que se debe concentrar.

MATRIZ CONTRASTACION MIME. Esta matriz denominada interna-externa cruza la información proveniente de la matriz MEFE y MEFI para obtener una idea de las posición estratégica recomendada. Dicha posición establecida en la matriz debe dar origen a la validez de dicha posición.⁶⁰

La matriz interna- externa se alimenta del resultado MEFE y MEFI. En cualquier eje se puede poner el resultado de la MEFE o de la MEFI, al cruzarlo se observa una posición estratégica que genéricamente obedece a los siguientes códigos.

C y D = Crezca y desarróllese, genéricamente conocida como ATAQUE.
Cuadrantes I, II y IV.
R= Resista III, V, VII.
D= Desposeimiento VI, VIII, IX

Cuadro 12. Matriz de Factores Internos & Externos – MIME

MEFI	2.06
MEFE	2.80

CD	CREZCA Y DESARROLLESE
R	RESISTA
D	DESPOSEIMIENTO

⁶⁰ **ECHEVERRY VEGA, Cristian Hernando.** Gestion Estratégica y Competitividad. Trabajo de grado para optar por el título de Administrador de Empresas. Bogotá.: Universidad del Rosario. Facultad de Administración. Departamento de ciencias económicas. 2010. 45p..

MEFE	MEFI			
	4	3	2	1
	3	CD	CD	R
	2	CD	R	D
	1	R	D	D

MATRIZ PEEA (MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION). Esta herramienta se utiliza en la fase I, etapa de contrastación. Con ella se pretende homologar el énfasis contenido en la reflexión estratégica; es decir, comprobar si la matriz MIME y la PEEA dan el mismo resultado.⁶¹

Cuadro 13. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

FORTALEZA INDUSTRIAL	FI
Potencial de Crecimiento	6
Potencial de Utilidades	6
Nuevas Tecnologías	3
Aprovechamiento de recursos	2
Facilidad para entrar al mercado	5
PROMEDIO	4.4

VENTAJA COMPETITIVA	VC
Participación en el mercado	-6
Posicionamiento	-6
Calidad de servicio	-2
Lealtad de los clientes	-3
Factor Innovador	-1
Control y Acceso a proveedores (docentes)	-2
PROMEDIO	-3.3

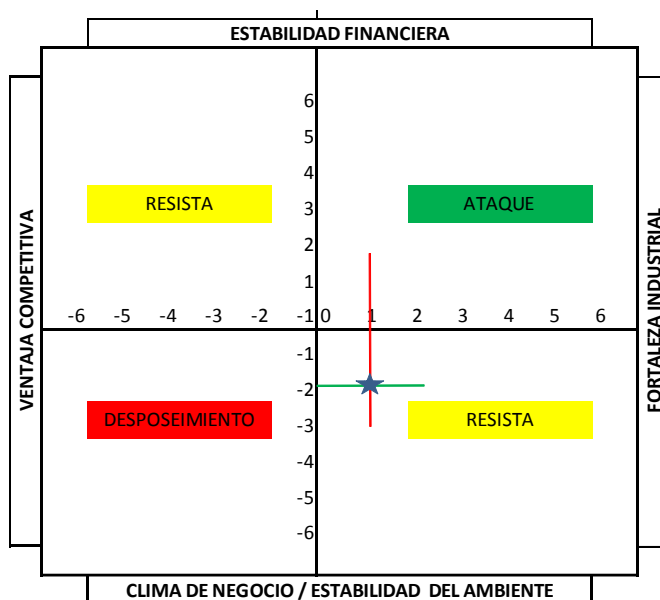
DIFERENCIA	1.1
------------	-----

CLIMA DE NEGOCIO	CN
Precios	-3
oferta de docentes	-2
Presión competitiva	-4
Barreras para entrar al mercado	-6
Demanda	-3
PORMEDIO	-3.6

FORTALEZA FINANCIERA	FF
Estabilidad Financiera	3
Apalancamiento	2
Liquidez	1
Capital de trabajo	1
Flujos de Efectivo	3
PROMEDIO	2

DIFERENCIA	-1.6
------------	------

⁶¹ ECHEVERRY VEGA, Cristian Hernando. Op. cit., pág. 82



Los resultados de la Matriz PEEA y MIME coinciden y ubican a Linguo en una posición de resistir y se evidencia que existe una necesidad de plantear acciones que permitan y aporten al desarrollo y que logren ubicarlo en una posición de fortaleza que le permita atacar el mercado de manera estratégica y efectiva.

LINGUO se encuentra dentro del cuadrante de Resistencia alejado del cuadrante de crecimiento y desarrollo. Es importante que por el momento LINGUO tenga precaución en la toma de cualquier decisión. También es importante resaltar que LINGUO se encuentra muy cerca al cuadrante de desposeimiento. Por otro lado, se puede considerar que se encuentra en una posición que permite atacar el mercado, y se deben desarrollar estrategias que impulsen al crecimiento de la empresa, tales como Desarrollo de servicios, Desarrollo de Marca, Desarrollo de Mercado y Penetración de mercado.

Cabe mencionar que la empresa tiene el potencial de crecer y acceder a una posición de fortaleza y de importancia en el mercado.

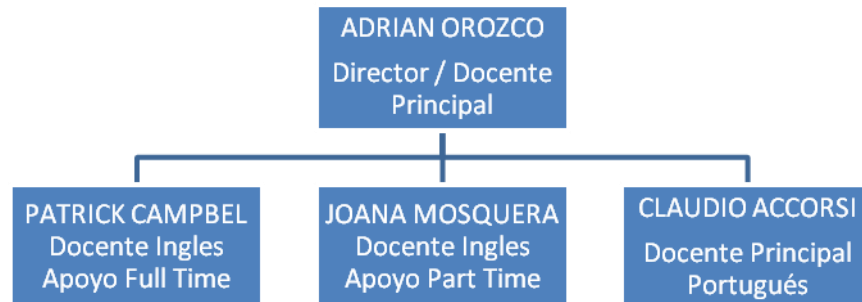
La proyección de Linguo Idiomas va orientado a definir acciones y estrategias de penetración, comunicación y de consolidación en el sector, pero siempre buscando la diferenciación, el ofrecimiento de un excelente servicio, resultados reales e innovación.

Visión: “La visión es el sol, es la que alumbra la misión”.

Misión: Ofrecer soluciones que brinden resultados sobresalientes, que se ajusten a las expectativas, posibilidades, tiempos y presupuestos de nuestros clientes. Marcar una firme diferencia ante la competencia que permita crear relaciones comerciales duraderas con nuestros clientes. Estar a la vanguardia del mercado en oferta de profesionales, idiomas, servicios y tecnología. Brindar siempre un canal abierto al dialogo a la recepción de inquietudes y requerimientos que nos permitan mejorar constantemente y entregar siempre un servicio amable, profesional, comprometido y de calidad.

Organigrama: El tamaño y diversidad de los servicios de AOM -Linguo es bastante simple, se tiene una estructura organizacional de tipo funcional simple que refleja más los cargos que una estructura por áreas funcionales ya que las áreas críticas del negocio son todas dirigidas y administradas por el Director.

Figura 19. Organigrama AOM Professional Training



AOM – LINGUO cuenta actualmente con una estructura compuesta por un staff de 4 personas, 1 Director, 2 Docentes de Ingles de Apoyo, 1 Docente de Portugués.

Los costos de operación y sostenimiento del actual esquema son relativamente bajos ya que el único puesto que representa un costo fijo es el del director por un valor mensual de \$2.500.000. Los docentes conforman un costo variable ya que su ingreso depende del número de clases dictadas en el transcurso del mes sus tarifas por clase varían entre \$20.000 y \$30.000 según las características del servicio.

La actual estructura es flexible, liviana pero al mismo tiempo débil y limitada ya que el esfuerzo comercial cae 100% sobre el director, al igual de todos los esfuerzos de mercadeo y comunicación de servicios.

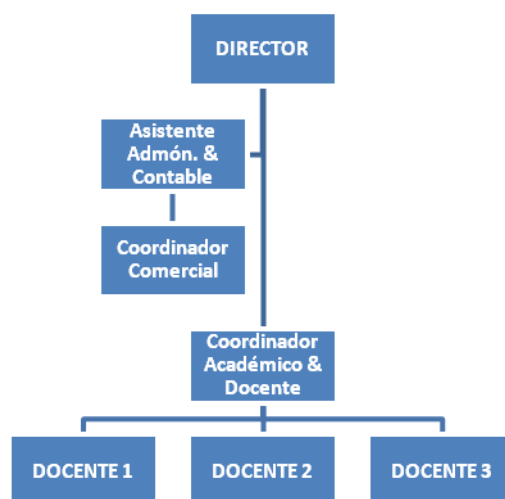
El director es el primero en prioridad para dictar clases ya que igualmente de esto depende sus ingresos, una vez alcanzado el punto de equilibrio y el volumen de clases requeridas, entran a participar los docentes adicionales de Ingles.

El docente de portugués se encuentra en una posición de privilegio ya que en los últimos 3 años en la ciudad y el país existe una creciente demanda de clases en este idioma. La debilidad presentada es que aunque la demanda es alta, la oferta de docentes nativos y no nativos disponibles y que cuenten con una mínima experiencia y habilidad en la enseñanza del idioma es escasa. Esta situación no permite ofrecer mejores precios o aprovechar plenamente la disponibilidad de alumnos.

Estructura deseada: La estructura desea por AOM – Linguo y sobre la cual busca incluir como meta dentro de su plan de mercadeo, es lograr crecer sustancialmente en la fuerza comercial, operativa y administrativa que le permita a Linguo y a su director enfocarse en actividades concentradas en la difusión, comunicación, posicionamiento y circulación de los servicios y marca LINGUO en la ciudad de Cali, al igual que desarrollar estrategias que le permitan crecer a nivel regional y luego nacional.

La estructura deseada sería la siguiente:

Figura 20. Estructura organizacional deseada



El crecimiento deseado busca ampliar el actual staff de 4 a 7. Se busca incluir al equipo un coordinador comercial, un coordinador académico y un asistente administrativo y contable. Con estas adiciones logramos darle fortaleza y enfoque a las metas comerciales, el coordinador comercial deberá concentrarse en el logro de las metas en ventas, horas y numero de clases establecidas para el mes y el año.

Un coordinador académico que también cumpla con funciones de docencia y que tenga dentro de sus deberes el rotarse por los diferentes alumnos tanto privados como grupales y mantener un control tanto de servicio por parte de los docentes colaboradores y en el cumplimiento de las metas académicas, también deberá ajustar e implementar las actividades requeridas para el cumplimiento de las metas académicas de los alumnos.

Por último buscamos vincular a alguien que se desempeñe como asistente administrativo y contable. Este profesional deberá mantener el control y justificación de todos los gastos, costos y reportes requeridos a entidades oficiales de los recursos generados por la empresa, al igual de dar soporte a la gerencia en actividades operativas.

Esta nueva estructura y vinculaciones representan un costo para sostener su funcionamiento y la continuidad, a continuación relacionamos los costos presentes en esta nueva estructura:

Cuadro 14. Costos de la nueva estructura organizacional

	COSTOS	ADICIONALES
--	--------	-------------

CARGO	FIJOS	
Director	\$2.500.000	Todo lo establecido por ley, Prima y Vacaciones
Coordinador Comercial	\$800.000 básico	+ 7% comisión mensual sobre valor neto de nuevas ventas durante 6 meses.
Coordinador Académico	\$550.000 básico	+ ingresos generados por clases dictadas
Asistente Administrativo y Contable	\$700.000	Todo lo establecido por ley, Prima y Vacaciones con contrato a un año.
Total Costo fijo Mensual	\$4.550.000	

Se busca ofrecer sueldos acordes a la ley, al igual de crear una situación de ingreso decente para todos los colaboradores, con el fin de contar con empleados comprometidos e interesados en aportar en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Los docentes continúan representando un costo variable el cual depende del número de clases dictadas y sus servicios son contratados bajo un contrato de prestación de servicio.

8.3 ANÁLISIS COMERCIAL

El negocio: Consiste en crear un servicio de acceso a servicios de idiomas, bien sea docentes privados nativos o no-nativos que impartan formación en diversos idiomas extranjeros disponibles al igual que traducciones de documentos o traducciones simultáneas.

También se busca poder ofrecer un servicio de consultoría y desarrollo de programas de capacitación corporativa que brinde una distinguida diferenciación en el servicio, precios y resultados. Aunque en la actualidad existe un elevado número de empresas que se enfocan en la actividad de enseñanza de idiomas para grupos particulares, privado y corporativo, aún se mantiene un nicho sin explotar a fondo que permite ingresar con una fórmula comercial y de servicio alejada a la tradicional cuando nos referimos a la comercialización de servicios de idiomas y que tienen una gran demanda.

La clave del éxito del negocio está en mantener una organización compacta, flexible, adaptable, moderna, innovadora, práctica, que logre un equilibrio que permita la maximización de las ganancias manteniendo una visión más amplia al de enfocarse solo en el mercado local y ver hacia un nivel nacional y global, permitiendo la masificación de los servicios y ampliando las fuentes de los ingresos. Por último también crear una organización con un agresivo departamento de mercadeo y comunicación que se enfoque en estrategias de comunicación que permitan una presencia que inunde el mercado de influencia de una manera dinámica, coherente y de relevancia al cliente prospecto.

También es importante tener en cuenta el desarrollo no solo del inglés sino también en desarrollar la oferta del español y portugués.

No tenemos cifras oficiales que divulguen el tamaño del mercado en valor monetario o el valor de las transacciones realizadas por la contratación de servicios de idiomas tanto para traducciones como enseñanza.

El gobierno local y nacional se han enfocado más en el aspecto educativo del tema y el impacto social que tiene en el desarrollo de una ciudad y país más competitivo y preparado para los retos de un mundo y un mercado globalizado y del esfuerzo de Colombia de abrir puertas para el comercio del país con la firma de diversos tratados de libre comercio con países como Estados Unidos, Canadá la Unión Europea entre otra.

Por lo tanto han focalizado sus esfuerzos en identificar el nivel de penetración, alcance y nivel de conocimiento actual del idioma para así dirigir esfuerzos hacia regular la calidad, definir requisitos que brinden una estandarización en la prestación del servicio y en el sistema de valoración de nivel de bilingüismo, como lo es el adoptar el Marco Común Europeo para definir las características de habilidad en este o cualquier idioma.

Hasta hace un poco más de 10 años no se contaba con una regulación específica que definiera las características de un establecimiento para la enseñanza de idiomas al igual de estandarizar los niveles.

La oportunidad de mercado fue revisada desde el punto de vista del número de personas que no saben un segundo idioma, que poseen un nivel de bilingüismo y podrían interesarse en continuar fortaleciendo y practicando sus conocimientos al igual de registrar el crecimiento a partir de este momento que puede tener esta actual cifra frente al próximo censo y de esta manera identificar cambios y tendencias que puedan requerir ajustes en los servicios ofrecidos.

Cuadro 15. Datos de la población bilingüe proyectada

Datos generales		Población proyectada	
Fundado en	25 de julio de 1536	2011	2,269,630
Población en el 2005*	2,119,908	2015	2,369,829
Población bilingüe	99,872	2020	2,496,346

Fuente: DANE, Censo de población 2005

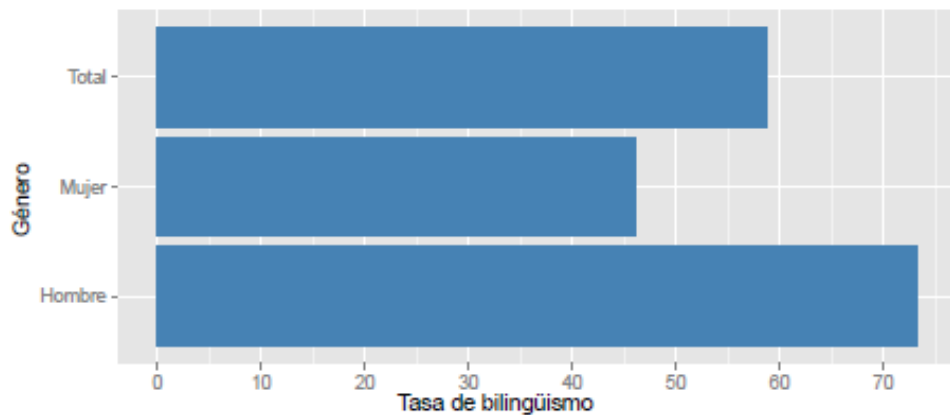
*Corresponde a la cifra conciliada reportada por el DANE en los resultados de ajuste censal de junio 30 de 2005.

Según el Censo de población de 2005, el municipio de Santiago de Cali contaba con 1.702.975 habitantes de 10 años o más⁶². De esta cantidad, 99,872 reportaron hablar inglés; es decir que el 5.86% de la población de la ciudad dice hablar inglés. De esta proporción que dice hablar la segunda lengua, 57,615 son hombres, lo que representa el 57.69% de la población bilingüe del municipio.⁶³

**Figura 21. Tasa de Bilingüismo por género
(Tasa por cada miles de habitantes)**

⁶² **ICESI.** Bilingüismo en el Valle del Cauca. [En línea]. 2012. [consultado 20 de Septiembre del 2013]. Disponible en internet: http://www.icesi.edu.co/cienfi/bilinguismo/images/stories/Bilinguismo_Valle_Cauca_analisis_descriptivo.pdf

⁶³ Ibid, pg. 137-138

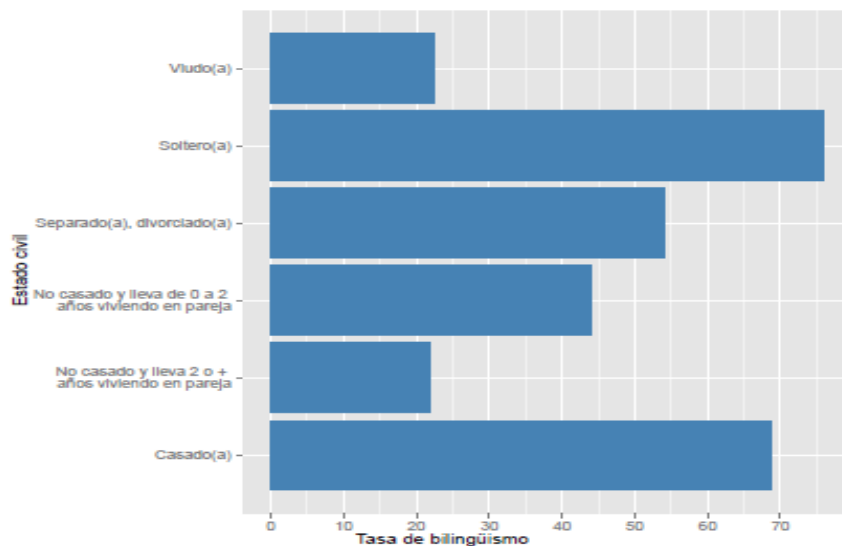


Fuente: DANE, Censo de Población de 2005.

Fuente: DANE, Censo de población 2005

Esta información nos muestra un gran potencial ya que solo el 5.86% de la población de Cali tiene algún nivel de Bilingüismo lo cual aún ofrece una amplia población para el desarrollo de la actividad de comercialización de servicios de idiomas.

**Figura 22. Tasa de Bilingüismo por estado civil
(Tasa por cada mil habitantes)**



Fuente: DANE, Censo de Población de 2005.

Fuente: DANE, censo de Población de 2005

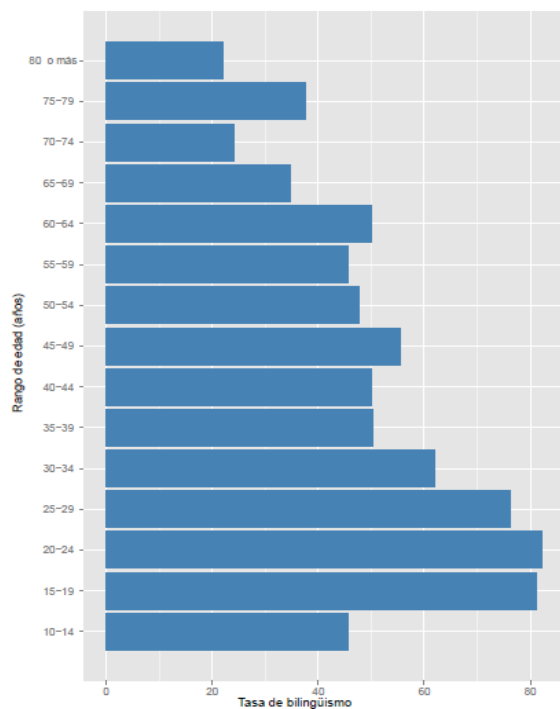
Del análisis de la población bilingüe del municipio de Cali en términos de la variable estado civil (ver la figura), se encuentra que la mayor tasa se presenta para la condición de “soltero(a)”, con una tasa de bilingüismo de 76 por cada mil habitantes (lo que equivale a 58,801 personas). Esto significa que de cada mil

personas cuyo estado civil es “soltero(a)”, aproximadamente 76 hablan Inglés. Por tal motivo, se concluye que la población de estado civil “soltero(a)” representa el 58.88% de todos los habitantes de Cali que dicen hablar Inglés.⁶⁴

El nicho de los solteros se nota que es dinámico y presenta un interés en hablar un segundo idioma lo que ofrece una oportunidad para ofrecerles servicios especializados en capacitación de idiomas con el atractivo de clubes de conversación donde se promueva la interacción y relación con otras personas.

El segmento de casados también muestra una alta dinámica lo que puede ser una oportunidad para crear promociones 2x1 para aquellos que tomen programas juntos a sus parejas con el mismo nivel o descuentos especiales por la suscripción a un programa individual cada uno.

Figura 23. Tasa de Bilingüismo por edades (tasa por cada mil habitantes)



Fuente: DANE, Censo de Población de 2005.

Fuente: DANE, censo de Población de 2005

Al considerar la distribución por edades de la población que dice hablar inglés, se observa que la mayor tasa de bilingüismo se presenta en el rango de edad 20-24,

⁶⁴ ICESI. Op. cit., pag. 138-139

con una tasa de 82.18 por cada mil habitantes. Este rango es seguido muy de cerca por los habitantes bilingües entre 15-19 años y 25-29 años. De hecho, se contabilizan 52,900 habitantes menores de 29 años que hablan Inglés, lo que equivale al 52.97% de la población bilingüe de la ciudad⁶⁵.

Notamos que la población bilingüe del país son jóvenes, muchos de ellos beneficiados por los cambios y evolución que ha tenido los programas de bilingüismo de colegios públicos y privados al igual de las Universidades y aquellos que hayan tenido la oportunidad de realizar intercambios a otros países. Lo que podría proyectar una tendencia al crecimiento en la población bilingüe del país hacia futuro lo cual puede llevar a analizar en los cambios que se podrían presentar en el negocio a medida que esta situación se vuelva realidad, lo que va a requerir más programas especializados hacia una población de niveles pre-intermedio e intermedio que lo presentado actualmente donde la mayor población está en niveles de principiantes o básicos.

Una prospección de mercado puede ser que a medida que se tenga una mayor efectividad en el plan de bilingüismo, veremos una caída hacia futuro fuerte en los alumnos denominados principiantes ya que estos contarán desde su salida del Bachillerato y Universidad con niveles B1 y B2 de suficiencia en el idioma Inglés, aumentando la oferta de alumnos de niveles intermedio, lo que representa un campo aún más competido ya que estos clientes potenciales buscarían alternativas menos académicas y más personalizadas para continuar con sus crecimiento en el idioma y buscarían opciones especializadas por campo de acción según su especialidad profesional, obligando a instituciones de idiomas a ofrecer programas como seminarios, conversatorios, conferencias y/o especializaciones en campos profesionales 100% en inglés.

Con un panorama como este las instituciones académicas en especial las Universidades podrían presentar una amenaza para los centros de idiomas y quizás hasta para docentes privados dada la validez, credibilidad institucional y experiencia que presentan sus programas. En especial si comparamos que los costos de un programa de idiomas de 12 meses que puede llegar a costar lo mismo que un seminario, diplomado o un semestre de una especialización.

8.4 ESTADOS FINANCIEROS

⁶⁵ ICESI. Op. cit., pag. 137-138

**Tabla 4. Balance General AOM Professional Training
a Diciembre de 2012**

AOM Professional Training

Balance de situación

Activos		
Activos actuales:	2011	2012
Efectivo	1,665,000.00	2,230,000.00
Inversiones	-	-
Inventarios	3,500,000.00	3,000,000.00
Cuentas por cobrar	1,500,000.00	2,000,000.00
Gastos prepagados	-	-
Otros	-	-
Activos actuales totales	6,665,000.00	6,665,000.00
Activos fijos:	2011	2012
Propiedad y equipo	1,500,000.00	1,500,000.00
Mejoras de arrendamiento	-	-
Equidad y otras inversiones	1,000,000.00	1,000,000.00
Depreciación menos acumulada	(500,000.00)	(550,000.00)
Activos fijos totales	2,000,000.00	1,950,000.00
Otros activos:	2011	2012
Fondo de comercio	150,000.00	150,000.00
Otros activos totales	150,000.00	150,000.00
Activos totales	8,815,000.00	8,765,000.00
Obligaciones y equidad del propietario		
Obligaciones actuales:	2011	2012
Cuentas por pagar	5,000,000.00	9,000,000.00
Sueldos acumulados	-	-
Compensación acumulada	-	-
Impuestos sobre la renta a pagar	-	-
Ingresos no ganados	-	-
Otros	2,000,000.00	2,500,000.00
Total obligaciones actuales	7,000,000.00	11,500,000.00
Obligaciones a largo plazo:	2011	2012
Vehículo	20,000,000.00	20,000,000.00
Obligaciones a largo plazo totales	20,000,000.00	20,000,000.00
Equidad del propietario:	2011	2012
Capital de inversión	-	-
Ganancias retenidas acumuladas	-	-
Equidad del propietario total	-	-
Obligaciones y equidad del propietario totales	27,000,000.00	31,500,000.00

Saldo (18,185,000.00) (22,735,000.00)

Tabla 5. Estado de Pérdidas y Ganancias AOM

Estado de Ganancias y Perdidas

AÑO 2012

Ventas	\$30,871,500.0
Pago Docente	\$ 15,435,750
Utilidad Bruta	\$ 15,435,750
Gastos Administrativos	\$ 6,000,000
Material	\$ 330,000
Transporte	\$ 2,400,000
Comunicaciones	\$ 840,000
Gastos Operativos	\$ 9,570,000.00
Otros Gastos	\$ 1,200,000
Otros Ingresos	\$ 850,000
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 5,515,750
Gastos Financieros	
Impuestos	10%
Utilidad Neta	\$ 4,964,175

Tabla 6. Proyección de Ventas AOM – LINGUO 2014

PROYECCION DE VENTAS AOM - LINGUO 2014 SERVICIO DE CAPACITACION DE IDIOMAS											
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
DETALLE	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
PROGRAMA BASICO X HR	0	0	24	36	48	60	72	84	60	48	36
PRGRAMA EJECUTIVO X HR	0	0	0	24	36	48	72	72	72	48	36
PROGRAMA VIP X HR	48	60	84	96	108	108	108	96	96	84	60
PUBLICIDAD LINGUO	2	4	6	6	8	8	10	10	12	12	12
INGRESOS BASICO	\$ -	\$ -	\$ 612,000	\$ 918,000	\$ 1,224,000	\$ 1,530,000	\$ 1,836,000	\$ 2,142,000	\$ 1,530,000	\$ 1,224,000	\$ 918,000
INGRESOS EJECUTIVO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 780,000	\$ 1,170,000	\$ 1,560,000	\$ 2,340,000	\$ 2,340,000	\$ 3,360,000	\$ 1,560,000	\$ 1,170,000
INGRESOS VIP	\$ 1,680,000	\$ 2,100,000	\$ 2,940,000	\$ 3,360,000	\$ 3,780,000	\$ 3,780,000	\$ 3,780,000	\$ 3,360,000	\$ 3,360,000	\$ 2,940,000	\$ 2,100,000
INGRESO PUB. LINGUO	\$ 500,000	\$ 1,000,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 2,000,000	\$ 2,000,000	\$ 2,500,000	\$ 2,500,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000
TOTAL costo Basico	\$ -	\$ -	\$ 492,000	\$ 738,000	\$ 984,000	\$ 1,230,000	\$ 1,476,000	\$ 1,722,000	\$ 1,230,000	\$ 984,000	\$ 738,000
TOTAL costo Ejecutivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 600,000	\$ 900,000	\$ 1,200,000	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000	\$ 1,200,000	\$ 900,000
TOTAL costo VIP	\$ 1,440,000	\$ 1,800,000	\$ 2,520,000	\$ 2,880,000	\$ 3,240,000	\$ 3,240,000	\$ 3,240,000	\$ 2,880,000	\$ 2,880,000	\$ 2,520,000	\$ 1,800,000
TOTAL costo PUB. LINGUO	\$ 250,000	\$ 500,000	\$ 750,000	\$ 750,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,250,000	\$ 1,250,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Utilidad Basico	\$ -	\$ -	\$ 120,000	\$ 180,000	\$ 240,000	\$ 300,000	\$ 360,000	\$ 420,000	\$ 300,000	\$ 240,000	\$ 180,000
Utilidad Ejecutivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 180,000	\$ 270,000	\$ 360,000	\$ 540,000	\$ 540,000	\$ 540,000	\$ 360,000	\$ 270,000
Utilidad VIP	\$ 240,000	\$ 300,000	\$ 420,000	\$ 480,000	\$ 540,000	\$ 540,000	\$ 540,000	\$ 480,000	\$ 480,000	\$ 420,000	\$ 300,000
Utilidad PUB. LINGUO	\$ 250,000	\$ 500,000	\$ 750,000	\$ 750,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,250,000	\$ 1,250,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000	\$ 1,500,000
Total Utilidad	\$ 490,000	\$ 800,000	\$ 1,290,000	\$ 1,590,000	\$ 2,050,000	\$ 2,200,000	\$ 2,690,000	\$ 2,690,000	\$ 2,820,000	\$ 2,520,000	\$ 2,250,000
Total Utilidad Bruta Año	\$ 21,390,000										

PROYECCION DE VENTAS 5 AÑOS					
	2014	2015	2016	2017	2018
CRECIMIENTO		15%	15%	10%	10%
PROGRAMA BASICO X HR	468	538	619	681	749
PRGRAMA EJECUTIVO X HR	408	469	540	594	653
PROGRAMA VIP X HR	948	1090	1254	1379	1517
PUBLICIDAD LINGUO	90	104	119	131	144
INGRESOS BASICO	\$ 11,934,000	\$ 13,724,100	\$ 15,782,715	\$ 17,360,987	\$ 19,097,085
INGRESOS EJECUTIVO	\$ 13,260,000	\$ 15,249,000	\$ 17,563,650	\$ 19,289,985	\$ 21,218,984
INGRESOS VIP	\$ 33,180,000	\$ 38,157,000	\$ 43,880,550	\$ 48,268,605	\$ 53,095,466
INGRESO PUB. LINGUO	\$ 22,500,000	\$ 25,875,000	\$ 29,756,250	\$ 32,731,875	\$ 36,005,063
TOTAL costo Basico	\$ 9,594,000	\$ 11,033,100	\$ 12,688,065	\$ 13,956,872	\$ 15,352,559
TOTAL costo Ejecutivo	\$ 10,200,000	\$ 11,730,000	\$ 13,489,500	\$ 14,838,450	\$ 16,322,295
TOTAL costo VIP	\$ 28,440,000	\$ 32,706,000	\$ 37,619,000	\$ 41,373,090	\$ 45,510,399
TOTAL costo PUB. LINGUO	\$ 11,250,000	\$ 12,937,500	\$ 14,878,125	\$ 16,365,938	\$ 18,002,531
Utilidad Basico	\$ 2,340,000	\$ 2,691,000	\$ 3,094,650	\$ 3,404,115	\$ 3,744,527
Utilidad Ejecutivo	\$ 3,060,000	\$ 3,519,000	\$ 4,046,850	\$ 4,451,535	\$ 4,896,689
Utilidad VIP	\$ 4,740,000	\$ 5,451,000	\$ 6,268,650	\$ 6,895,515	\$ 7,585,067
Utilidad PUB. LINGUO	\$ 11,250,000	\$ 12,937,500	\$ 14,878,125	\$ 16,365,938	\$ 18,002,531
Total Utilidad	\$ 21,390,000	\$ 24,598,500	\$ 28,288,275	\$ 31,117,103	\$ 34,228,813

	Utilidad
Costo por hr clase Basico	\$ 20,500
Costo por hr clase Ejecutivo	\$ 25,000
Costo por hr clase VIP	\$ 30,000
Costo Publicidad Lingo	\$ 125,000
Precio Basico	\$ 25,500
Precio Ejecutivo	\$ 32,500
Precio VIP	\$ 35,000
Precio Publicidad Lingo	\$ 250,000

8.5 ANÁLISIS VPN, TIR, PUNTO DE EQUILIBRIO Y ROI

Tabla 7. VPN & TIR

PERIODO ANUAL	INGRESO MENSUAL
0	\$ (14,800,000)
1	\$ 21,390,000
2	\$ 24,598,500
3	\$ 28,288,275
4	\$ 31,117,103
5	\$ 34,228,813

TIO	25%
VNA	\$45,200,239.48
VPN	\$30,400,239.48
TIR	156%

Tabla 8. Punto de Equilibrio

Ingresos & Gastos 2014		Punto de Equilibrio	
Ventas	\$ 80,874,000	Ventas	\$ 74,284,000
Costo de ven	\$ (59,484,000)	Costo de venta	\$ (59,484,000)
Gastos	\$ (14,800,000)	Gastos	\$ (14,800,000)
Director	\$ -	Director	\$ -
Utilidad	\$ 6,590,000	Utilidad	\$ -

Tabla 9. ROI

INGRESOS	GASTOS
\$ 80,874,000	\$ 59,484,000
ROI	36%

8.6 ANÁLISIS DE SERVICIO

Cuadro 16. Análisis de servicio

Características del Servicio	Servicios	Precios	Niveles de servicio
Linguo se enfoca en organizar, promover y ofrecer servicios de idiomas. Proveer una fuente confiable, actualizada y profesional de docentes privados de idiomas.	Clases Privadas a Domicilio	\$25.500 Hora	Programa Horario Fijo - Programa privado a domicilio de horario fijo que no ofrece cancelación ni recuperaciones, esto con el fin de ser la alternativa más económica en clases privadas disponible en el mercado.
		\$32. 500 hora	Programa Ejecutivo - Programa privado a domicilio de horario fijo a convenir con la flexibilidad de cancelar y reprogramar 3 clases del programa.
		\$40.500 hora	Programa Prime - Programa privado a domicilio de horario fijo a convenir sin límites de cancelaciones.
Proveer docentes para el desarrollo de clases en grupos privados a domicilio	Clases Grupos Privados a domicilio	Desde \$480.000	Clases grupales de Max 2 personas en horarios y lugar a convenir, también se ofrece la opción de mayor intensidad y mayor número de alumnos con ajuste en el precio.
Ofrecer servicio de capacitación de idiomas a nivel corporativo.	Programas Corporativos	\$38.500 hora	Programas corporativos tanto privados como grupales diseñados a la medida de las necesidades corporativas.
Brindar el servicio de Traducciones oficiales y no oficiales	Traducciones	Desde \$30.000 x Pagina	Servicio de traducción de documentos de manera oficial y no oficial según lo requiera el cliente.

8.7 ANÁLISIS DOFA

Para realizar el Cuadro DOFA ordenamos las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas ya identificadas que en la actualidad enfrenta la organización, con el objetivo de traducir a estrategias cada una de las perspectivas, logrando así darle mayor claridad a las acciones requeridas y aportando al desarrollo de estrategias que permitan la continuidad y posicionamiento de la empresa.

Cuadro 17. Matriz DOFA Linguo



DOFA LINGUO

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1 Bajos costos de operación	1 Bajo capital de trabajo		
		2 Alta disponibilidad de docentes de ingles nativos	2 Bajo acceso a recursos económicos		
		3 Excelente referencias corporativas e individuales	3 Actual oferta limitada a ingles		
		4 Buena Reputación	4 Inestabilidad en valor de facturación mensual		
		5 Precios por hora de docentes estable y congelado	5 5 meses del año con bajos ingresos		
		6 Personal calificado	6 5 meses de inactividad de reinicio u inicio de nuevos alumnos.		
		7 Estrategia de comunicación Innovadora BOLETIN LINGUO	7 Sensible a factores personales y profesionales adversos de clientes.		
		POSICION FO		POSICION DO	
OPORTUNIDADES	1 Aumento al acceso al internet.	F1, F2, F5- O3, O7 : Aprovechar los bajos costos de operacion del negocio junto con la abundante oferta actual de docentes para diversificar el servicio ofreciendo precios competitivos e interesantes.		O1, O3 - D4, D5, D6, D7: Aprovechando la tendencia, acceso y disponibilidad del internet, podemos crear alternativas que permitan generar nuevas fuentes de ingreso ofreciendo el uso de esta herramienta como opcion tanto para flexibilidad de clientes durante sus viajes o para la creacion de nuevos servicios a tarifas reducidas.	
	2 Abundante material gratuito disponible ONLINE				
	3 Espacio para la creación de nuevas alternativas de servicio.	F3, F4, F7 - O2, O6: Maximizar la comunicacion de los servicios y promocion aprovechando los contactos y referencias adquiridas en el tiempo que permita impulsar el Boletin Linguo igualmente aprovechando el material Gratuito disponible ONLINE como fuente de su contenido.		O6 - D4 : Tomando iniciativas que permitan crear material multimedia propio podemos generar nuevos ingresos, ofreciendo cursos por modulos de contenido multimedia para nuevos clientes.	
	4 Ampliación de la oferta actual de servicios de idiomas.				
	5 Mecanismos de incentivos y aumento de ingreso para docentes.				
	6 Acceso a la creación de material multimedia.				
	7 Poca presencia de instituciones enfocadas principalmente a clases privadas.				
		POSICION FA		POSICION DA	
AMENAZAS	1 Fácil entrada de competencia.	F3,F4, F6 - A1: Fortalecer la presencia y la lealtad en los clientes y contactos activos, inactivos y prospectos. Aprovechar la experiencia adquirida y la presencia del mercado como factor de confianza.		D4, D5, D6 - A1: Identificar las nuevas propuestas en centros de idiomas y proponer la creacion de un servicio de comercializacion, promocion y publicidad.	
	2 Incremento en tiempo de desplazamientos docentes.				
	3 Incremento costos de transporte.				
	4 Aumento en el número de centros de idiomas.	F1, F2 - A6: Aunque los bajos costos de operacion ofrecen una facilidad para ingresar al negocio, igualmente permite no requerir altos riesgos financieros para competir y la abundante oferta de docentes permite acceder a talento calificado y experimentado para atender nuevas alternativas del negocio.		D1 - A4, A5: Lograr consolidar y ampliar la oferta en idiomas diferentes al ingles, buscando consolidar la oferta y tener respuesta a esta demanda	
	5 Incremento y mejora del bilingüismo en instituciones educativas públicas y privadas.				
	6 Penetración de clases de Ingles virtuales.	F7 - A4, A5: Aunque el numero de centros aumente, siempre existira una demanda de clases privadas y el BOLETIN LINGUO permitira ampliar la comunicacion del servicio, su promocion y presencia en el mercado que con el tiempo obtendra un puesto		D7 - A6, A7: Aprovechando el internet podemos motivar a alumnos activos, inactivos y potenciales a usar esta herramienta ofreciendoles mayor flexibilidad en horarios y locacion al igual de mejores precios.	
	7 Incremento de costos y reducción de márgenes				

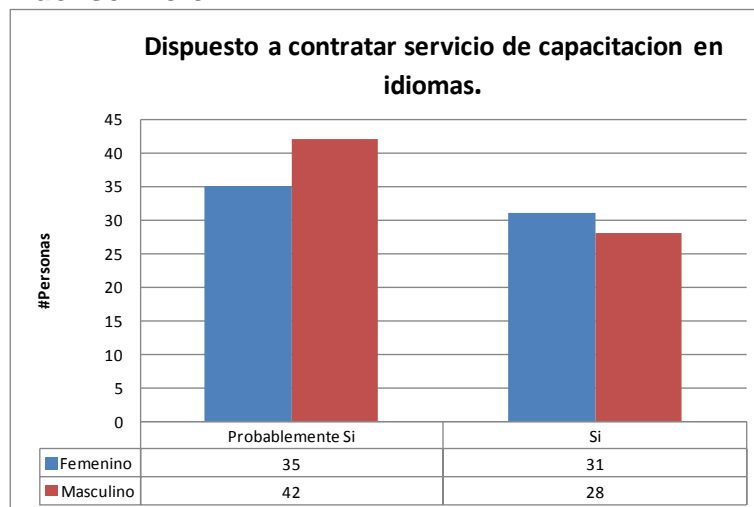
9. DESARROLLO OBJETIVO 3

Objetivo 3: Identificar los hábitos de consumo, preferencias y expectativas de los clientes actuales y potenciales de la organización.

9.1 RESULTADO DE ENCUESTAS

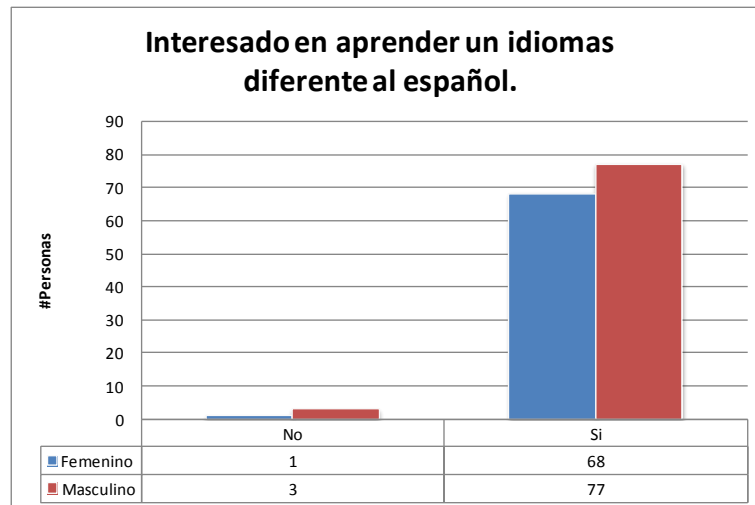
Al preguntar sobre la disposición de contratar un servicio de capacitación de idiomas a 149 personas, 136 consideraron que SI o que PROBABLEMENTE SI contratarían un servicio de capacitación de idiomas lo que es un 91.3% de la población objetivo.

Figura 24. Grafico Resultados pregunta sobre intensión de adquisición del servicio



Al preguntar sobre el interés en aprender un idioma diferente al español a 149 personas, 145 de ellas respondieron que SI estarían interesados en aprender un idioma diferente al español lo que representa un 97.3% de la población objetivo.

Figura 25. Grafico Respuestas a pregunta de interés en aprender otros idiomas

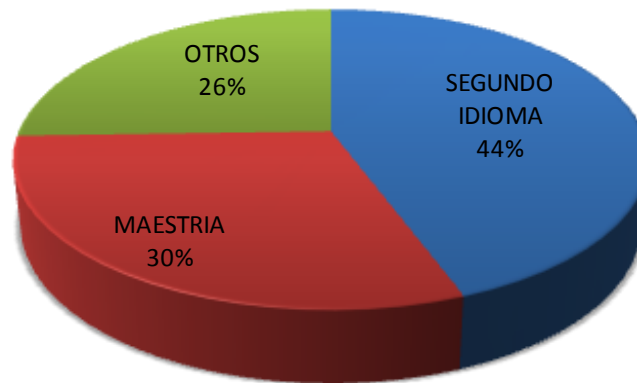


Esto muestra que existe una gran aceptación e interés en poseer un conocimiento o manejo de otros idiomas sin una tendencia marcada hacia un género específico.

Podemos inferir que dado la difusión, penetración y acceso a un mundo más globalizado, es de interés para la población contar con una habilidad que les permita entender y comunicarse con el mundo en un idioma diferente al español, sin importar género.

Al preguntar el nivel de importancia que tienen algunas competencias específicas para que un profesional se destaque, identificamos que el 44% de las personas encuestadas le dieron mayor relevancia a tener un segundo idiomas incluso por encima de una maestría.

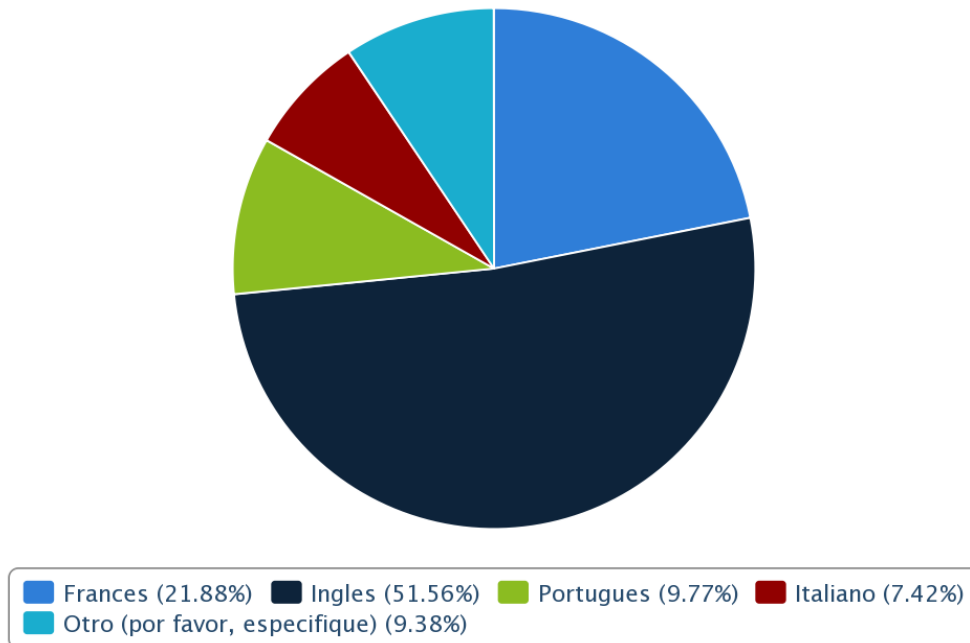
Figura 26. Grafico Respuesta sobre nivel de importancia de competencias personales



Esto nos puede indicar que los profesionales ven con gran importancia la competencia de poseer un segundo idioma. Es importante considerar que incluso es un elemento de decisión al momento de invertir en un avance en el desarrollo profesional, lo que puede ser un elemento importante para la oferta de maestrías, impulsando el aumento de contenido en inglés con docentes calificados e internacionales.

En los siguientes resultados podemos ver que el idioma predominante en interés por parte de los encuestados es Inglés, seguido por el Francés y el Portugués. Igualmente contamos con un interés en otros idiomas como el Alemán, Mandarín y hasta Ruso. Estos resultados muestran que aunque el Inglés sigue siendo el idioma de mayor demanda e interés, se cuenta con una población con intereses diferentes a este que podrían formar parte de un nicho desatendido.

Figura 27. Grafico Respuestas sobre idiomas que les gustaría aprender

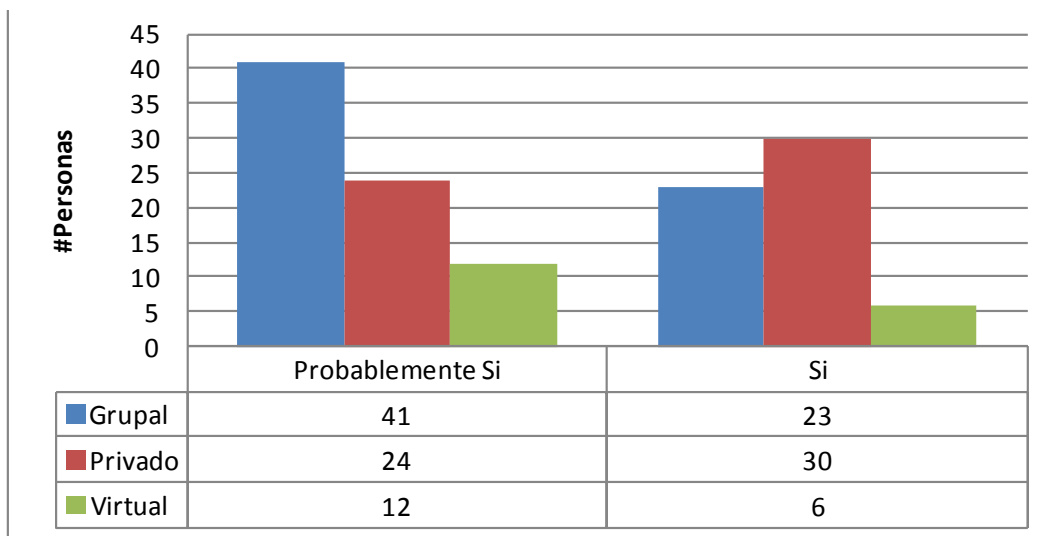


Actualmente la globalización hace que tanto pequeñas como grandes empresas participando activamente en el comercio internacional, puedan crear un panorama donde solo el INGLES no es suficiente para el ingreso a un mercado.

Nuestro objetivo es conocer las preferencias y expectativas de nuestro mercado meta en lo relacionado con servicios de idiomas, particularmente la capacitación o enseñanza de un idioma. Así que procedemos a revisar las respuestas que dieron los encuestados a preguntas más específicas al momento de considerar contratar un idioma.

Una de esas preguntas es la preferencia entre clases privadas, grupales o virtuales privadas, los resultados fueron los siguientes:

Figura 28. Grafico Respuestas sobre modalidades de estudio preferidas

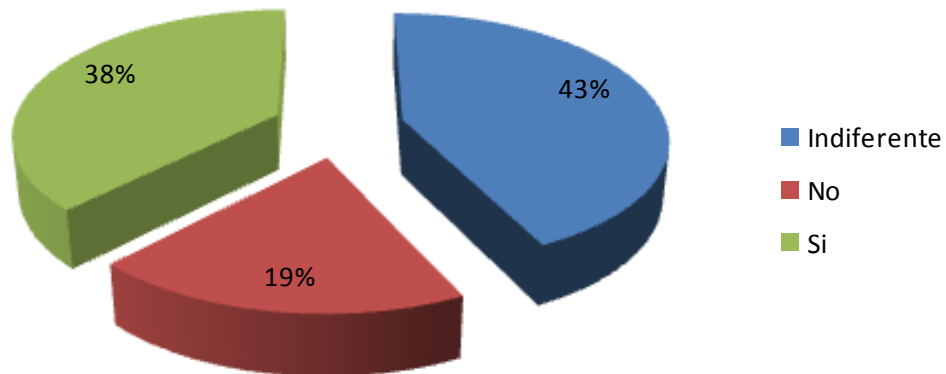


Los resultados muestran que el 42.9% de los que SI o que Probablemente SI contratarían un servicio de capacitación de idiomas prefiere clases grupales. Un 36.2% prefiere clases privadas, pero esta cifra es más significativa cuando consideramos solamente los que respondieron que SI contratarían un servicio de capacitación de idiomas, la modalidad de clases privadas representan el 50.1% de este grupo.

La modalidad de privado en conjunto posee el 12.1% en preferencia que sigue siendo una proporción interesante que podría aumentar a medida que se hallen más y mejores alternativas de aprender idiomas de manera virtual.

También preguntamos sobre la preferencia de clases a domicilio y obtuvimos los siguientes resultados:

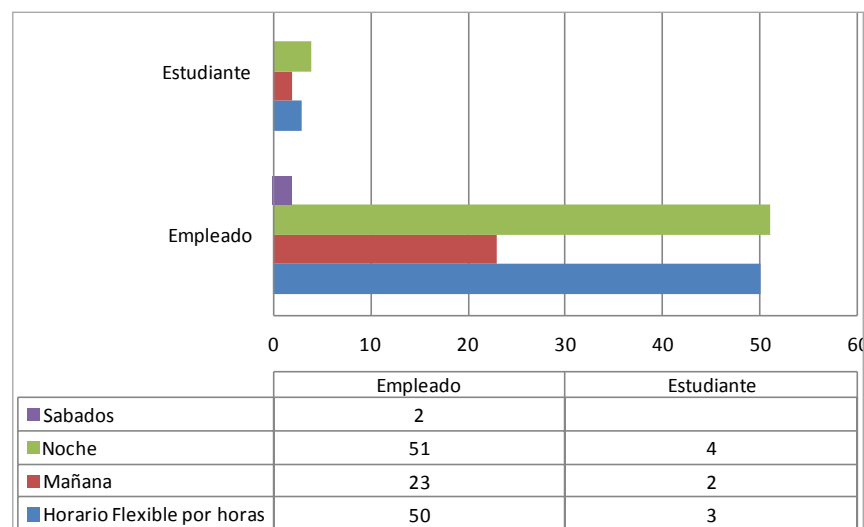
Figura 29. Grafico Respuestas a preferencia de clases a domicilio



La diferencia entre los que prefieren clases a domicilio y los indiferentes es menos marcada solo con 5 puntos de diferencia. Los indiferentes pueden ser considerados como un grupo que fácilmente pueden optar por la opción de clases a domicilio, haciendo énfasis en la comodidad que esto representa al evitar mayores desplazamientos para acceder a sus clases de idiomas.

La preferencia de horario también es una preferencia de importancia. Así podemos conocer los horarios más deseados por la población meta.

Figura 30. Grafico Respuestas a preferencia de horario

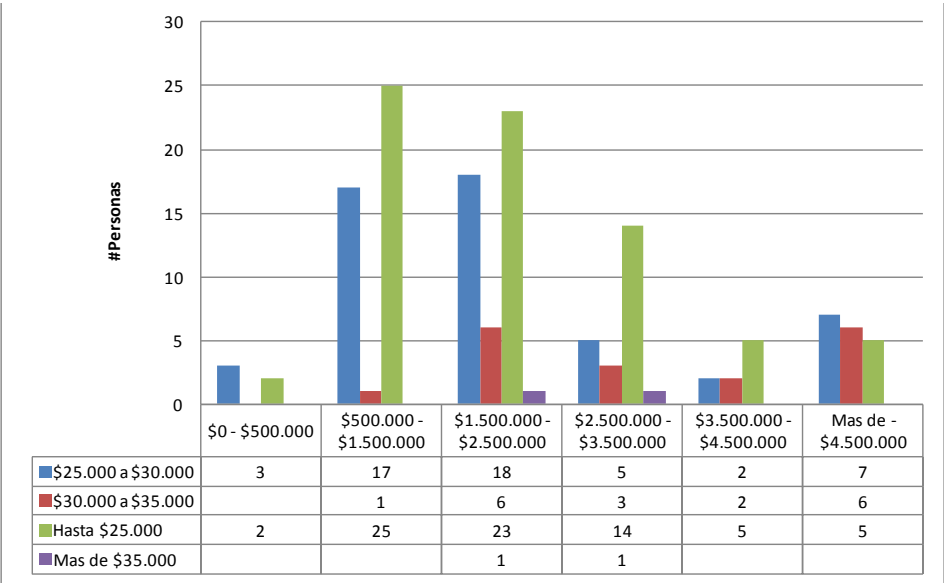


La encuesta muestra que la opción de noches y horarios flexibles son los de mayor interés por parte de la población meta. Podemos ver que la flexibilidad en el horario es algo que buscan en un servicio de capacitación en idiomas, lo cual puede ser una alternativa para los servicios tradicionales de idiomas, permitiéndoles a los alumnos ajustar sus horarios según su cambiante agenda ya sea por motivos laborales o personales. Es importante tener en cuenta que este tipo de flexibilidad en el horario solo se logra ofrecer y controlar de manera efectiva con un servicio privado.

Se hizo la consulta de cuanto estarían dispuestos a pagar por un servicio de idiomas privado una con características básicas de servicio y otra con valor agregado.

Cruzamos las variables de rango de ingreso con lo que estarían dispuestos a pagar, esto con el fin de ver si existía alguna relación entre el nivel de ingreso y el valor dispuesto a pagar. Lo que encontramos fue lo siguiente:

Figura 31. Grafico Resultados sobre personas dispuestas a pagar clases privadas de idiomas

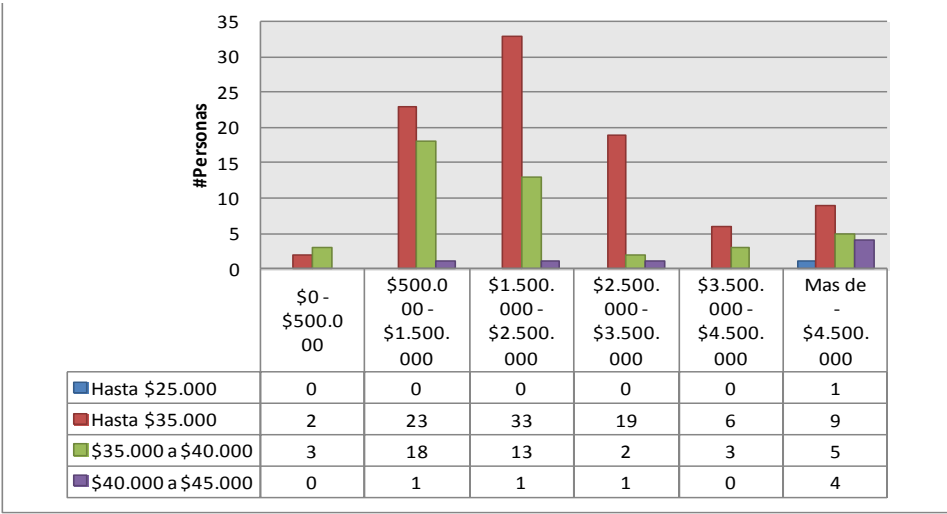


Se encontró que al considerar pagar por un servicio de idiomas privado básico el 53% de los encuestados están dispuestos a pagar la tarifa mínima de \$25.000 por

hora versus un 35% que estaría dispuesto a pagar un tarifa entre \$25.000 y \$30.000 por hora. Un 12% manifiesta que pagarían una tarifa entre \$30.000 y \$35.000.

Al consultarles nuevamente sobre su disposición de pago por clases privadas pero en este caso incluyendo valores agregados como Flexibilidad, disponibilidad de cancelar, clases a domicilio y con un docente nativo, los encuestados respondieron:

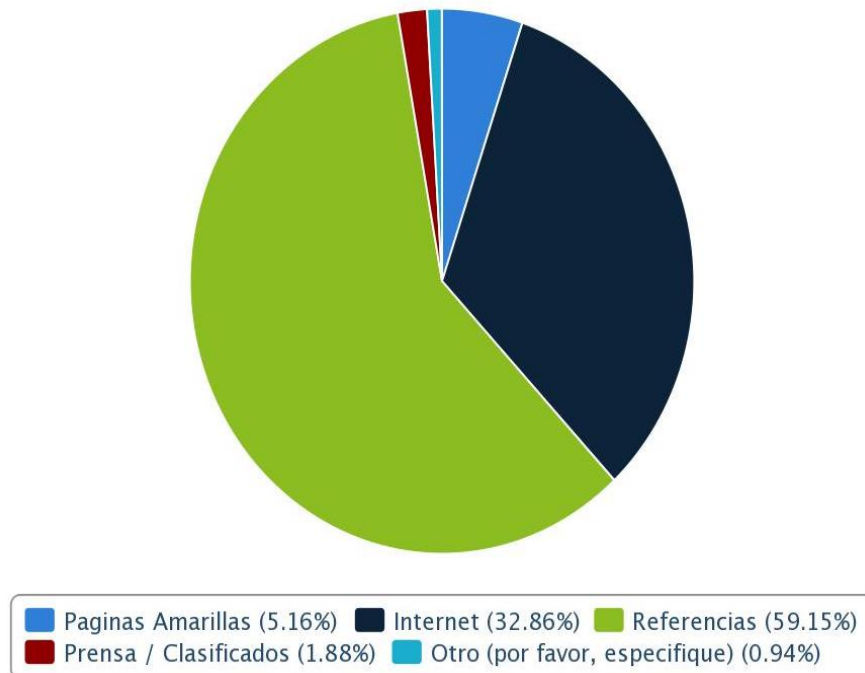
Figura 32. Grafico Resultados de personas dispuestas a pagar por clases privadas con valor agregado



El 62% escogieron la tarifa mínima de \$35.000 por hora y un 30% estarían dispuestos a pagar una tarifa entre \$35.000 y \$40.000 por hora. Como observación curiosa se nota que a medida que mayor es el nivel de ingreso es menor el valor que está dispuesto a pagar.

Por último consultamos sobre los medios usados para encontrar un servicio de capacitación en idiomas en caso de requerirlo y los resultados para esta pregunta son de suma importancia para nosotros ya que nos puede orientar sobre donde se busca información respecto a este servicio. Los resultados fueron los siguientes:

Figura 33. Grafico Preferencia de medios para encontrar el servicio



Encontramos el medio más usado son las referencias con un 59.15% seguido por el internet con un 32.86%. Las páginas amarillas y clasificados son los medios menos usados.

10.DESARROLLO OBJETIVO 4

OBJETIVO 4: Definir objetivos, estrategias, tácticas, planes de acción, resultados esperados y plasmarlo en un diagrama que facilite su comprensión y ejecución, donde se determine los recursos, responsables e indicadores.

10.1 PLAN DE MERCADEO

A continuación se presenta el plan de mercadeo el cual es resultado principal del trabajo y el cual se realizó de acuerdo al análisis DOFA y a los elementos de producto, precio, plaza, promoción, procesos y personas.

Cuadro 18. Plan de Mercadeo

LINEA DE ACCION ESTRATEGICA		HALLAZGOS	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	VERIFICADOR	PRESUPUESTO
PRECIO		F1, F2, F5- O3, O7 : Aprovechar los bajos costos de operación del negocio junto con la abundante oferta actual de docentes para diversificar el servicio ofreciendo precios competitivos e interesantes.	Ofrecer el mejor precio del mercado para clases privadas a domicilio.	ESTRATEGIA DE PRECIO: Aprovechar el actual KNOW HOW de AOM para demostrar y negociar con los docentes de idiomas una tarifa mínima y máxima para la prestación de su servicio por medio de la promoción de AOM-LINGUO	1. Publicar clasificados en el principal diario de la ciudad convocando docentes nativos y no nativos de distintos idiomas.	Inicio: Febrero 7, 2014	Recibo de pago publicación clasificado país.	\$ 300.000
		2. Convocar a una reunión colectiva y agenda da con los docentes seleccionados que contestaron al clasificado.			Convocatoria: Febrero 17, 2014	Listado de docentes convocados y confirmados para las reuniones.		
PERSONAS		F1, F2 - A6: Aunque los bajos costos de operación ofrecen una facilidad para ingresar al negocio, igualmente permite no asumir altos riesgos financieros para competir y la abundante oferta de docentes permite acceder a talento calificado y experimentado para atender nuevas alternativas del negocio.		ESTRATEGIA PERSONAS/SELECCION: Vincular al equipo de docentes particulares vinculados a linguo, docentes, calificados y experimentados de un amplio rango de idiomas.	3. Firmar contratos de prestación de servicio sin directa vinculación laboral a AOM con términos de servicio y acuerdo de precio.	Finaliza: Octubre 21 & 28, 2014	Recibo de sala de juntas en YOFFICE - Numero de contratos firmados con aceptación de términos y negociación de precios.	6%

Cuadro 18. (Continuación)

LINEA DE ACCION ESTRATEGICA	HALLAZGOS	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	VERIFICADOR	PRESUPUESTO
							% del Presupuesto
PROMOCION	F3, F4, F7 - O2, O6: Maximizar la comunicación de los servicios y la promoción aprovechando los contactos y referencias adquiridas en el tiempo que permita impulsar el Boletín Linguo. Aprovechar el material Gratuito disponible ONLINE como fuente de su contenido.		ESTRATEGIA DE PROMOCION: Medios - Crear el BOLETIN LINGUO de distribución gratuita, bimensual de unos 4000 ejemplares por edición. Aprovechar red de contactos y material gratuito Online para su contenido.	1. Diseñar Boletín Linguo	Inicio: Septiembre 15, 2013	Entrega de diseño final de Boletín Linguo para la comercialización de pauta.	\$ 1.700.000
POSICIONAMIENTO	F7 - A4, A5: Aunque el numero de centros aumente; siempre existirá una demanda de clases privadas y el BOLETIN LINGUO permitirá ampliar la comunicación del servicio, su promoción y presencia en el mercado que con el tiempo obtendrá un puesto en el sector como entidad seria, profesional y la ideal para el servicio privado de idiomas.	Crear el BOLETIN LINGUO y usar la red de contactos para promover e impulsarlo y posicionarlo como un medio de consulta para tanto la oferta en idiomas y contenido	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO: Difundir masivamente la presencia del BOLETIN LINGUO, inicialmente distribuir bajo el formato de boletín hasta lograr capacidad de REVISTA, convirtiéndose en un medio especializado de consulta, practica y soporte en el aprendizaje de idiomas.	2. Comercializar pauta interna de Boletín Linguo	Octubre 15, 2013	Espacios de pauta vendidos y asignados, total ingresos por pauta vendida.	
PROMOCION	D4, D5, D6 - A1: Identificar las nuevas propuestas en centros de idiomas y proponer la creación de un servicio de comercialización, promoción y publicidad.		ESTRATEGIA DE PROMOCION: Acercar al BOLETIN LINGUO a los centros de idiomas existentes para invitar su participación en el medio para su promoción y comunicación de servicios.	3. Distribuir Boletín Linguo en diferentes puntos y empresas en la ciudad de Cali.	Finaliza: Enero 10, 2014	Entrega de impresión de 4000 ejemplares listos para su distribución.	34%

Cuadro18. (Continuación 2)

LINEA DE ACCION ESTRATEGICA	HALLAZGOS	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	VERIFICADOR	PRESUPUESTO
PRODUCTO	O1, O3 - D4, D5, D6, D7: Aprovechando la tendencia, acceso y disponibilidad del internet, podemos crear una pagina web propia (linguoidiomas.com) que permita crear alternativas que ofrezcan generar nuevas fuentes de ingreso ofreciendo el uso de esta herramienta como opción tanto para flexibilidad de clientes durante sus viajes o para la creación de nuevos servicios a tarifas reducidas.	Crear una pagina web para generar presencia, promoción y servicio	ESTRATEGIA DE PLAZA: Crear y Ofrecer vía pagina web LINGUOIDIOMAS.COM, alternativas de servicio que faciliten y motiven a clientes y prospectos a optar por nuestro servicio.	1. Compra de Dominio y linguoidiomas.com y hosting.	Inicio: Noviembre 4, 2013	Correo confirmación y activación de proveedor dominio y hosting.	\$ 2.000.000
	2. Diseño de pagina web en plataforma Joomla.			Entrega pagina web finalizada.			
PLAZA	D1 - A4, A5: Lograr consolidar y ampliar vía pagina web la oferta en idiomas diferentes al ingles, buscando consolidar y ordenar la oferta que de respuesta y solución a la demanda		ESTRATEGIA PLAZA: Crear LINGUOIDIOMAS.COM como canal de y centro de servicio de atención para la consulta y obtención de soluciones en servicios de Idiomas.	3. Lanzamiento en la WWW.	Finaliza: Enero 10, 2014	Confirmación de presencia en línea via browser.	% del Presupuesto
				4. Adquirir plan adwords para estrategia y posicionamiento web		Recibo de compra de paquete adwords emitido por empresa proveedora.	

Cuadro18. (Continuación 3)

LINEA DE ACCION ESTRATEGICA	HALLAZGOS	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO	VERIFICADOR	PRESUPUESTO	
PROCESOS	O6 - D4 : Tomando iniciativas que permitan crear y aprovechar el material multimedia existente, podemos generar nuevos ingresos, ofreciendo cursos por módulos de contenido multimedia para nuevos clientes.	Crear cursos alternativos económicos soportados con contenido gratuito, existente online	ESTRATEGIA PROCESO: Aprovechar material multimedia existente de bajos costos y amplios períodos de acceso para llegar a demográfico no atendido facilitando el proceso	1. Investigación de material online gratuito existente. 2. Organización de material por niveles, etapas y creación de módulos. 3. Diseño y publicación en BOLETIN LINGUO y en linguoidiomas.com nuevos módulos disponibles para aprender, practicar o reforzar el idiomas objetivo.	Inicia: Enero 21, 2014 Marzo 3, 2014	Listado de paginas verificadas, perfiladas y clasificadas. Diseño de ruta por etapas de aprendizaje mediante uso de paginas seleccionadas.	\$	500.000
	D7 - A6, A7: Aprovechando el internet podemos motivar a alumnos activos, inactivos y potenciales a usar esta herramienta ofreciéndoles mayor flexibilidad en horarios y locación al igual de mejores precios.		ESTRATEGIA DE PROCESO: Vincular al proceso de servicio el uso de herramientas como SKYPE entre otras para ofrecer opciones que aporten a la flexibilidad, conectividad y acceso a su servicio.	4.Comunicar a todos los clientes la opción del uso de SKYPE como herramienta para tomas de clases durante viajes o ausencias prolongadas.	Finaliza: Mayo 12, 2014	Numero de clases vía SKYPE dictadas.		10%
	F3,F4, F6 - A1: Fortalecer la presencia y la lealtad en los clientes y contactos activos, inactivos y prospectos. Aprovechar la experiencia adquirida y la presencia del mercado como factor de confianza.	Crear idealización y acciones de promoción para la toma de clases	ESTRATEGIA PERSONAS: Desarrollar campañas dirigidas a la fidelización, reactivación, compra y recompra del servicio.	1.Creacion y entrega de merchandising. 2 Mugs para clientes nuevos y actuales. 3. Lapiceros 4. Club de conversacion gratuito.	Inicia: Abril 7, 2014 - Finaliza: 5 de Mayo, 2014	Entrega de merchandising publicitario. Inicio del club de conversacion.	\$	500.000
							% del Presupuesto	
							10%	

11.CONCLUSIONES

1. Desde el 2007 AOM ha venido tratando de organizarse tanto financieramente como en lo comercial, dada la inestabilidad en los resultados, ventas e ingresos de la empresa y a los presupuestos limitados. Lo que ha llevado a la búsqueda que un nuevo direccionamiento que permita dinamizar, diferenciar y potencializar el negocio de servicios de idiomas. Con base a lo anterior AOM identifica la necesidad de reinventarse y lanzar al mercado la marca LINGUO encaminada a dar un enfoque claro y preciso en el aprovechamiento de las oportunidades y manejo de las amenazas.
2. En cuanto al micro entorno, la nueva dirección de AOM – LINGUO va de la mano de una necesidad latente de un Plan de Mercadeo que aporte al incremento de las ventas, diseñando nuevos servicios y productos que potencialicen las fortalezas y reduzcan las debilidades existentes.
3. Los resultados encontrados por medio de la encuesta nos permite entender, identificar y conocer con mayor claridad los deseos, preferencias y expectativas de los clientes actuales y potenciales, se debe ajustar el servicio a ellas y así mejorar la competitividad y diferenciación.
4. Se debe llevar a cabo los esfuerzos necesarios para ejecutar las actividades propuestas en el Plan de Mercadeo. Es de critica importancia el lanzamiento de tanto el Boletin Linguo y la pagina web, para establecer una presencia real y relevante en el mercado, haciendo de LINGUO una marca más visible e iniciar el camino hacia el incremento de los ingresos.

12. RECOMENDACIONES

Se recomienda que la organización implemente el plan de mercadeo presentado anteriormente y que inicie con su ejecución en el año 2014, esto debido a que las variables del entorno estudiadas y las estrategias sugeridas obedecen a la ubicación cronológica a partir del año 2014.

Además de la implementación del plan de mercadeo propuesto, se sugiere que la organización inicie otros estudios que con lleven a la documentación y formalización de los diferentes procesos, así como la estructuración de una planeación estratégica a nivel de toda la organización, ya que, de esta manera podrá obtener una mejor organización, control y proyección para el desarrollo y crecimiento a largo plazo.

13. BIBLIOGRAFIA

ALCALDIA DE SANTIAGO DE CALI. 2012. *Plan de desarrollo 2012 - 2015.* Cali : s.n., 2012.

Bases para una Nacion Bilingue y Competitiva. **MINISTERIO DE EDUCACION. 2005.** 37, Bogota D.C. : s.n., Octubre - Diciembre de 2005, AL TABLERO, pág. 3. ISSN: 1657-3293.

Colombia Bilingue. **MINISTERIO DE EDUCACION. 2005.** 37, Bogota D.C. : Min. Educacion, Octubre de 2005, EL TABLERO. ISSN: 1657-3293.

Creatividha Corporacion. 2013. www.creatividha.org.co. [En línea] 2013. [Citado el: 20 de Agosto de 2013.] <http://www.creatividha.org.co/>.

DANE. 2005. www.dane.gov.co. [En línea] 2005. [Citado el: 19 de 8 de 2013.] www.dane.gov.co.

DIAN. 2014. www.dian.gov.co. [En línea] 20 de Marzo de 2014. [Citado el: 15 de 09 de 2013.] <http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/micrositioCIIU.html>.

DRUCKER, Peter. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices.* New York : Harper Row, 1974. pág. 64.

ECHEVERRY VEGA, Cristian Hernando. 2010. Diseño e Implementacion Cuadro de Mando Integral a SERVICOMPUTO. [En línea] Bogota D.C.: Febrero de 2010. [Citado el: 5 de Septiembre de 2013.]

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1793/1010167953-2010.pdf;jsessionid=19CA4A3BA1005037E64BFE0113B7503C?sequence=1>.

EF EDUCATION FIRST. 2012. *EF English Proficiency Index*. s.l. : EF EPI, 2012.

FERREL, O. C., HARTLINE, Michael D. y LUCAS, George H. 2002. *Estrategia de Marketing*. Mexico : Thomson, 2002.

ICESI. 2011. *Bilingüismo en el Valle del Cauca: Un análisis descriptivo*. Cali : ICESI, 2011. ISBN 978-958-8357-52-2.

JABBA S., Andres. 2012. *Bilinguismo en Colombia*. Cartagena : Banco de la Republica, 2012. ISSN 1692 - 3715.

JOBBER, David y FAHY, John. 2007. *Fundamentos de Marketing*. Madrid : McGraw Hill, 2007. pág. 6.

—. 2007. *Fundamentos de Marketing*. Madrid : McGraw Hill, 2007. pág. 9.

KOELPIN, Ophelia. 2010. Estudio Administrativo. [En línea] www.scribd.com, 09 de Noviembre de 2010. [Citado el: 25 de Agosto de 2013.]

<http://www.scribd.com/doc/41767724/ESTUDIO-ADMINISTRATIVO#download>.

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. 2004. *Adminstracion una perspectiva global*. Mexico : Mc Graw Hill, 2004.

KOTLER, Philip. 2006. *Direccion de Marketing*. Mexico : Pearson Education , 2006.

—. **2003.** *Los 80 Conceptos esenciales de marketing*. Madrid : Prentice Hall, 2003. pág. XIX.

KOTLER, Philip y BLOOM, Paul N. 2002. *Mercadeo de Servicios Profesionales*. New Jersey : Prentice Hall, 2002. pág. 4.

LAMB, Charles W., HAIR, Joseph F. y McDANIEL, Carl. 2006. *Fundamentos de Marketing*. s.l. : Thomson, 2006. pág. 8.

LAMB, Charles W., HAIR, Joseph F. y McDANIELS, Carl. 2006. *Fundamentos de Marketing*. s.l. : Thomson, 2006. pág. 9.

LERMA, Hector Daniel. 2004. *Metodologia de la Investigacion*. Bogota : Ecoe Editores, 2004.

LINARES, Andrea. 2011. El inglés se enseña de forma muy arcaica aún. [En línea] Bogota D.C.: www.eltiempo.com, 31 de Marzo de 2011. [Citado el: 10 de 07 de 2013.] http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/educacion/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-9103576.html.

METZGER, Michael y DONAIRE, Victor. 2007. Gerencia Estrategica de Mercadeo. *Gerencia Estrategica de Mercadeo*. Mexico : Thomson, 2007, pág. 2.

—. **2007.** *Gerencia Estrategica de Mercadeo*. Mexico : Thomson, 2007. pág. 1.

MINISTERIO DE TRABAJO. 2012. *Programa de asistencia tecnica para el fortalecimiento de las politicas empleo, emprendimiento y generacion de ingresos "Mas y Mejores Oportunidades para Cali"*. Santiago de Cali : s.n., 2012.

PLANIA, Daniel Fernando. 2013. Colombia, Un mercado potencial para Internet. [En línea] www.m2m.com.co, Bogota, 2013. [Citado el: 05 de Agosto de 2013.] <http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=1&did=385>.

STANTON, William J. 2004. *Fundamentos de Marketing* . Mexico : Mc Graw Hill, 2004.

UNIVERSIDAD DE SONORA. 2013. www.estadistica.mat.uson.mx. [En línea] 2013. [Citado el: 20 de 08 de 2013.]
<http://www.estadistica.mat.uson.mx/Material/elmuestreo.pdf>.

UNIVERSIDAD ICESI. 2007. www.icesi.edu.co. [En línea] Diciembre de 2007. [Citado el: 15 de 08 de 2013.]
http://www.icesi.edu.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/una_mirada_descriptiva_a_las_comunas_de_cali.pdf.

WIKIPEDIA. 2014. <http://es.wikipedia.org>. [En línea] 2014. [Citado el: 15 de 08 de 2013.] <http://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa>.